

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: ادارة مالية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:
بوراس آدم
صحراوي حذيفة

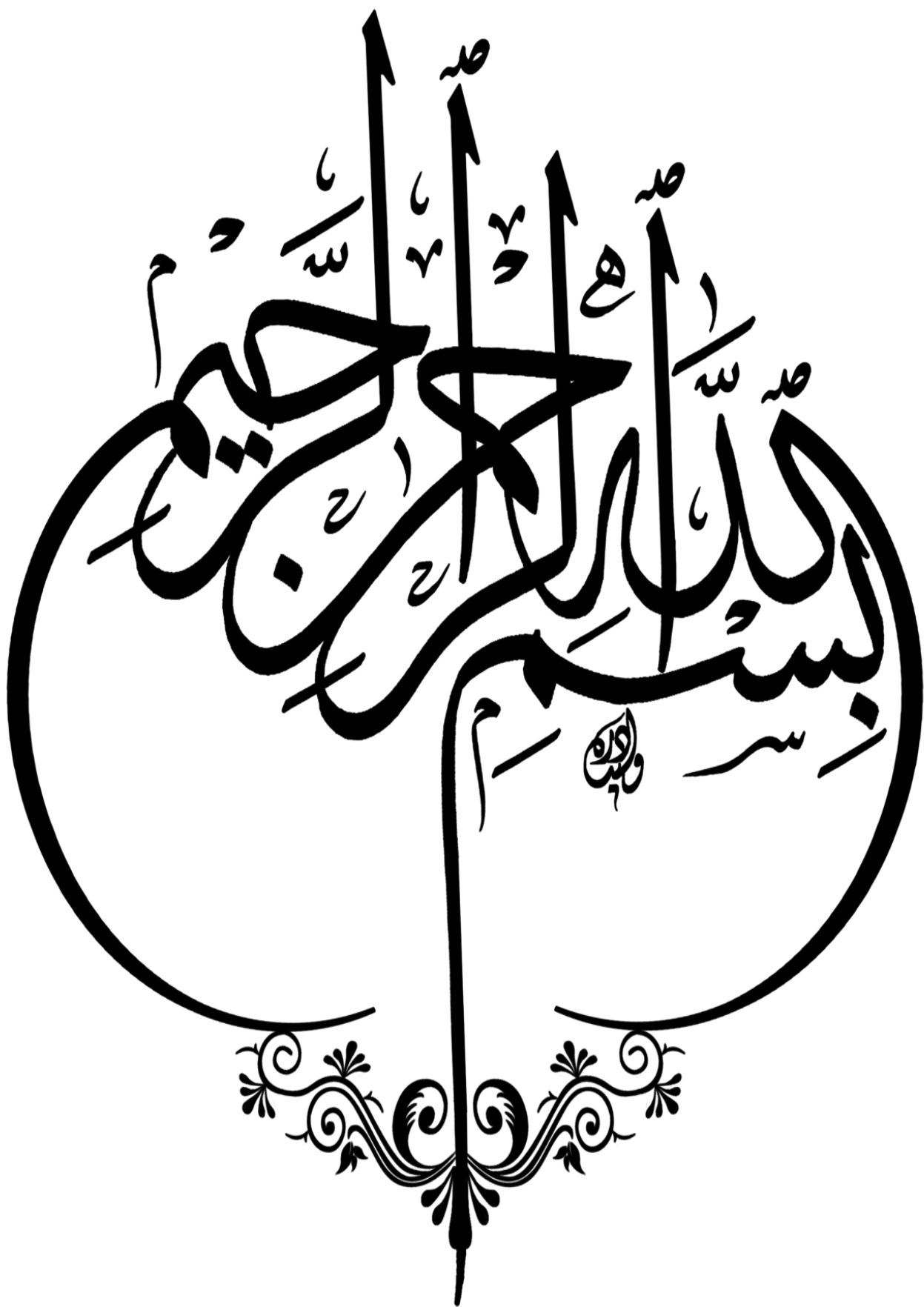
تحت عنوان:

آليات الحوار مع الأطراف ذات المصلحة من منظور
الحوكمة المنصفة اجتماعيا
دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. غلاب فاتح
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية : 2022/2021



شكر و عرفان

بسم اله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى: " قال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى الذي أنعم علينا بنعمه الظاهرة منها والباطنة على إتمام هذه المذكرة فله الحمد والشكر والامتنان .

نتقدم بخالص الشكر إلى "الدكتور غلاب فاتح " له منا أسمى عبارات الشكر والاحترام والتقدير لقبوله الإشراف على هذا البحث ولم يبخل بنصائحه وتوجيهاته. كما أتوجه بالشكر والامتنان لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة على الدعم الذي منحوه لنا . كما نشكر كل من قدم لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة سواء من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل .



إهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع
والذي أهديه إلى أحن قلب في الوجود
إلى من يعجز فيها اللسان عن التعبير ويتوقف العقل عن التفكير،
إلى من دعت الله لي بالتوفيق وألحت في الدعاء، إلى قرّة عيني:
أطال الله في عمرها وقدرني على رد جزء من جميلها، إلى الذي حثني على العلم
والعمل كل السنين، وكان لي سنداً ودعماً أبي الكريم – حفظه الله-

إلى أخي واخواتي وكل عائلتي

إلى كل أصدقائي كل بإسمه إلى من لم يدركه القلم وأدركه القلب

إلى كل من علمني حرفاً وسأهم في تدريسي في كل مراحل الدراسة

إلى رفاقي في مشواري الجامعي وخاصة طلبة كلية العلوم الاقتصادية



بوراس آدم

إهداء

قال الله تعالى : > واخفِضْ لَهُمَا
جَنَاحَ الدَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمَهُمَا كَمَا
رَبَّيَانِي صَغِيرًا " 24 سورة الإسراء

إلى التي أوصاني بها الله خيرا ويرا ، يا من تملك الجنة تحت أقدامها ،
التي حملتني وهنا على وهن ، إلى التي سهرت الليالي لأسعد في حياتي ،
إلى منبع الحب والحنان إلى رمز الصفاء والإخلاص إلى أمي الغالية .

إلى رمز الشموخ والعطاء ، إلى من ذاق المرارة ليوصني إلى ما وصلت
إليه اليوم يا من كنت لي عوناً وسنداً لا ينحني ،

إلى الرجل العظيم في حياتي

يا من زرعت فيا الأخلاق ومعنى القناعة ، إلى أبي العزيز .

أهديكما عملي هذا المتواضع متمنيا أن أكون لهما مصدر فخر وقوة دائما .
إلى جميع الإخوة والأخوات الذين وقفوا إلى جانبي
وبتشجيعهم لي في إتمام الدراسة الجامعية .



صحراوي حذيفة

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ - ث	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المفاهيمي للاطراف ذات المصلحة في ضل حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية	
6	تمهيد
7	المبحث الاول: الاطار النظري للاطراف ذات المصلحة
8-7	المطلب الاول: ماهية الأطراف ذات المصلحة
13-8	المطلب الثاني: تشكيل الأطراف ذات المصلحة
16-14	المطلب الثالث: احتياجات واسلوب اصحاب المصالح
17	المبحث الثاني: الاطار النظري لحوكمة الشركات
21-17	المطلب الاول: ماهية الحوكمة
27-21	المطلب الثاني: مجال تطبيق الحوكمة
28-27	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع الاطراف ذات المصلحة
40-28	المطلب الاول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
40	المطلب الثاني: العلاقة بين الاطراف ذات المصلحة والمسؤولية الاجتماعية
41	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب	
43	تمهيد
44	المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة الحضنة
48-44	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب
51-48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب
53-51	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها
54-59	المطلب الرابع: التعريف بمنتج المؤسسة
54	المبحث الثاني: الإستراتيجية ونطاق تطبيق الحوكمة في مؤسسة الحضنة حليب
56-54	المطلب الاول: الإستراتيجية (الرؤيا، الرسالة، القيم) مؤسسة حضنة حليب
59-57	المطلب الثاني: نطاق تطبيق الحوكمة في المؤسسة

59	المطلب الثالث: الاطراف ذات المصلحة لمؤسسة الحضنة حليب
60	المطلب الرابع : سياسة حماية الاطراف ذات المصلحة في لمؤسسة الحضنة
61	خلاصة
65-63	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اصحاب المصالح الموسعة	10
02	خارطة اصحاب المصالح	12
03	الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	22
04	المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة	26
05	الهيكل التنظيمي لمبنة الحضنة	49
06	الرؤيا. الرسالة. والقيم في مؤسسة الحضنة	56

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة اصحاب المصلحة في المؤسسة	13
02	احتياجات اصحاب المصالح	15-14
03	فئات اصحاب المصالح	16
04	عرض موجز حول مؤسسة الحضنة	48
05	اهم المواد المستخدمة في الانتاج ومصدرها	56

مقدمة

ان المؤسسة الاقتصادية تحاول اليوم التفاعل مع الوسط الذي تعيش فيه وتتواصل مع جمهورها دو تبرز فاعلية أداء أي مؤسسة من خلال قدرتها على التعامل مع أطراف متعددة ، تكون مرتبطة بها من الداخل والخارج ويعبر عنها إصطلاحا بأصحاب المصالح، هؤلاء بدورهم يعبرون عن كل من يؤثر ويتأثر بقرارات المؤسسة ، إلا أنه مايجبر ذكره أن هذا المصطلح نال أهميته بعد أن أدرك مدراء المنظمات أن نجاح منظماتهم يرتكز بدرجة كبيرة على مساهمة الأطراف ذات المصلحة و يعتمد أيضا على ما يقدمونه من حسن إدارة وتسيير و تطبيق لمبادئ الحوكمة . حيث تعتبر حوكمة المؤسسات من أبرز المواضيع التي شغلت إهتمام الأكاديميين والمنظمات الإقليمية والدولية سواء في اقتصاديات الدول المقدمة أو النامية ، وقد تعاضم الاهتمام بالنوعية خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها الرقابة والخبرة إضافة إلى نقص الشفافية حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى دفع العديد من المستثمرين البحث عن الشركات التي تطبق مفهوم و مبادئ حوكمة الشركات والتي تعمل مسؤولياتها نحو المجتمع . وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء لمفهوم من شأنه إعادة خلق وبت التوازن على المدى البعيد بين مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وجعل التزامات المؤسسات الاقتصادية تتجاوز مسؤوليتها عن الأنشطة اليومية لتتحمل مسؤوليتها إتجاه الأطراف ذات المصلحة .

وفي ظل تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وضرورة تبني المؤسسات لها من أجل تحسين البرامج الاجتماعية والبيئية لضمان استمراريتها والحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد به والعمل على الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات الصلة بها، فأصبح تبني المسؤولية الاجتماعية قرارا استراتيجيا من قبل المؤسسات تكتسب من خلاله ميزة تنافسية على المدى البعيد .

إشكالية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بمياعة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

ماهي آليات الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في من منظور الحوكمة المنصفة اجتماعيا ؟ دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة .

ويتبادر إلى أذهاننا بعض التساؤلات الفرعية التالية :



- ماهي الاستراتيجية المتبعة من طرف مؤسسة الحضنة حليب للاطراف ذات المصلحة لتفعيل الحوكمة المنصفة اجتماعيا؟

- ماهي آليات ومتطلبات الحوار مع الاطراف ذات المصلحة لضمان تفعيل الحوكمة المنصفة اجتماعيا في مؤسسة حضنة حليب؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية .

- تتبنى مؤسسة حضنة حليب استراتيجية واضحة وفق تحديات الاستدامة لتفعيل الحوكمة المنصفة اجتماعيا للاطراف ذات المصلحة.

- يتم اشراك الاطراف الداخلية والخارجية في مؤسسة حضنة حليب وفق معايير واسس تشبع رغباتهم.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى :

- معرفة متطلبات وأولويات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية .

- توضيح مفهوم الحوكمة ومبادئها.

- التعرف على اهم المعوقات التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من الإهتمام بالأطراف ذات المصلحة من قبل الباحثين وصانعي القرارات كونه ركيزة أساسية في المؤسسة الاقتصادية، ومنحهم حقوقهم وأولوياتهم في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة حضاة حليب بالمسيلة

الحدود الزمانية: افترة الدراسة شهرين فيفري ومارس 2022

الدراسات السابقة:

- دراسة عبد الباسط مجهود (2015) بعنوان مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة الشركات.

- دراسة دليوة مريم (2019) بعنوان آليات الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية من منظور حوكمة الشركات

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بهيكله هذا البحث وفق فصلين رئيسيين، الفصل الأول تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث. ففي المبحث الأول تعرفنا فيه الى مفهوم وتشكيل واحتياجات الاطراف ذات المصلحة، اما في المبحث الثاني فتعرفنا فيه الى مفهوم واهمية وخصائص حوكمة الشركات ومجال تطبيقها ، و المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى عناصر و مبادئ وأهمية المسؤولية الاجتماعية والمعيقات التي تحول دون تطبيقها.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه لدراسة حالة ملبنة الحضاة وقد احتوى على مبحثين، المبحث الأول تم من خلاله تقديم عام لمؤسسة ملبنة الحضاة، وفي المبحث الثاني فقد تطرقنا إلى استراتيجية ونطاق تطبيق الحوكمة في مؤسسة الحضاة حليب

الميول الشخصي لهذا الموضوع:

- المكانة البارزة التي أصبحت تحتلها حوكمة الشركات في المنظمات العالمية.

- محاولة التعرف عن قرب على الأطراف ذات المصلحة نظرا للدور الفعال الذي يؤديه

- محاولة تقديم الأطراف ذات المصلحة كأحد مرتكزات نظام حوكمة الشركات نظرا لندرة البحوث الأكاديمية والعلمية التي تخص هذا الموضوع على المستوى الوطني.

مجال التريص:

تهتم هذه الدراسة بتبيان دور الأطراف ذات المصلحة في تفعيل حوكمة الشركات ولقد قمنا بإجراء دراسة حالة في مؤسسة حضنة حليب .

المنهج المستخدم:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها فقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر المناهج إستخداما. أدوات جمع البيانات :

وقصد تحليل جيد للموضوع سواء من جانبه النظري أو الميداني، قمنا بإستخدام بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي، ولد قمنا بالمقابلة مع إطارات وموظفي الشركة المدروسة قصد الوقوف على آرائهم فيما يخص الموضوع الذي نحن بصدد دراسته.

هيكل التقرير :

ولغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة ارتئينا تقسيم التقرير على فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة في ظل
حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

شهدت المؤسسة الاقتصادية تطورا كبيرا في إدارتها في التسعينات من القرن 20 ، حيث أصبحت تطمح للوصول إلى العالمية وهذا من خلال زيادة دورها الاجتماعي المتمثل في مسؤولياتها نحو جميع الأطراف ذات الصلة المتعاملة معها عن طريق تقديم إسهامات ومبادرات لفائدة هذه الأطراف ، حيث تعتبر في الوقت الراهن من أهم المعلمان وأهم الممارسات والسياسات التي تحاول المؤسسات الاقتصادية تبنيها إضافة إلى مفهوم الحوكمة الذي استحوذ على اهتمام الأكاديميين وجهات الرسمية ذات الصلة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال ثلاثة مباحث أساسية

- المبحث الأول: الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة

- المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: الإطار النظري للأطراف ذات المصلحة

سنلخص في هذا المبحث الذي ينقسم الى ثلاث مطالب ماهية الأطراف ذات المصلحة وتشكيل الأطراف ذات المصلحة، احتياجات واسلوب اصحاب المصالح.

المطلب الأول: ماهية الأطراف ذات المصلحة

الفرع الأول: مفهوم الأطراف ذات المصلحة

تعريف 01: عرفهم فيرمان وافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على أنهم: (الجماعات والأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة)¹

تعريف 02: في حيث أن هيل وجونسون ((عرفا أصحاب المصلحة بأنه مصطلح يرجع زيشير الى مجموعة من المنظمات والكيانات التي لها حقوق ومتطلبات شرعية تجاه المؤسسة)².

وجمع هذه التعريفات اتفقت على " أن أصحاب المصلحة هم مجموعات أو أفراد لهم علاقة تأثير وتأثر أو علاقة من جانب واحد مع المؤسسة، والتي لا يمكن لها النشاط والإستمرار وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم من الناحية الإيجابية أو السلبية.

الفرع الثاني: نشأة الأطراف ذات المصلحة

ويمكن اختصار شأنها في المراحل التالية، حيث تجلب الفكرة من قبل Igor Ansoff في كتابه "corporate"، وشمل نموذج لأصحاب المصلحة المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين والمقرضين والمجتمع، وفي سنوات السبعينات، تتبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة ماليا واجتماعيا، وأضاف Russel Ackoff في أدبيات "نظريات النظم" أن مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، ورأى أن المنظمات وبالتالي لايمكن اعتبارها ككيان ضيق أو مستقل ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث

1 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 9

2 - أكاديميات الدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم الاقتصادية والقانونية، العدد 17، جانفي 2017، ص ص (36-46).

ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينيات والسبعينيات والناشطة في مجالات الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة، دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع، ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها jeffrey pfeffer et richard salancik عام 1978م على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص جماعات المصالح، وفضل (anaarun Elias et robert cav) فإن النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء الشركة

الفرع الثالث: أهمية الحوار مع أصحاب المصالح

إن الدافع إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير منها تخفق في إدراك دورها في المجتمع، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل خضوعها إلى المساءلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح؛ فبالنسبة للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك؛ بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحته وتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد، "المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات الأعمال في علاقاتها أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة، إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادراً طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية".¹

المطلب الثاني: تشكيل الأطراف ذات المصلحة

ويمكن إبراز ذلك من خلال الفروع الثلاثة التالية :

الفرع الأول: تقسيمات الأطراف ذات المصلحة

¹ طاهر محسن منصور الغالي. صالح مهدي محسن العامري. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005. ص52.

وتنقسم إلى قسمين: مجموعات رئيسية ومجموعات أخرى.

أولاً: المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة: وتضم مجموعة مميزة لهم علاقة صغيرة مع الشركة أي أنها أطراف حاسمة في تحقيق الأهداف، وتشمل فئة:

• **المساهمين:** حيث يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخولهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم.

• **الزبائن أو العملاء:** هذه الشريحة لها أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية، فوجود المؤسسة أو بقائها مرتبط بمنتجاتها أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.

• **الموردون والموزعون:** ويمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة وكما تحتاج إلى جماعة أخرى وهم الموزعين، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن من جهة المخرجات .

• **العمال:** ويعتبرون مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فقط بل التحفيز والتدريب والتكوين أيضاً ويندرج ضمن هذا الطرف كل من المسيرين والمدراء باعتبارهم أجزاء.

• **المجتمع المحلي:** ويمثل شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة.

ثانياً: مجموعات أصحاب المصالح الآخرين: وهي فئة غير حاسمة في تحقيق الأهداف ولكن قد يتعرضون لمخاطر ناتجة عن الأهداف، وهم:

- **المنافسون:** تحتوي جميع المؤسسات في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة، بإعتبارها أحد القوى التنافسية في نموذج بورتر، فإنهم يتأثرون بنشاط المؤسسة ويؤثر عليها¹.

• **الحكومات:** وذلك من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.

¹ حمزة رملي، اسماعيل زحوط، دور ادارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة لأدوية بقسنطينة، ص326-327.

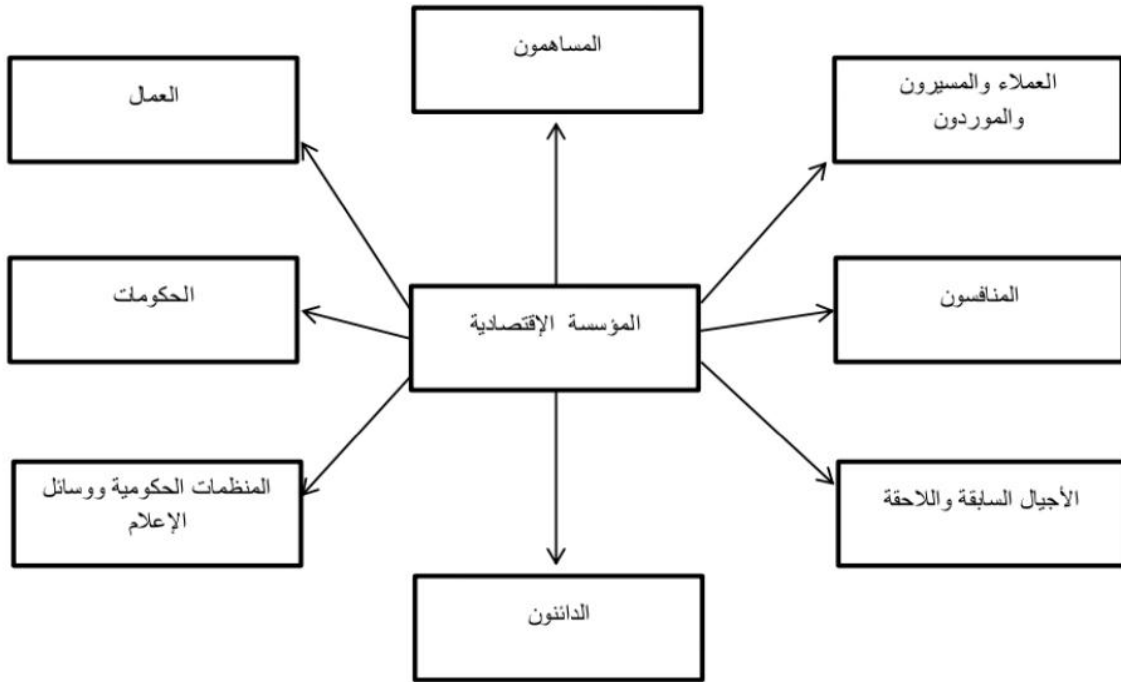
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة في ضل حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

الدائنون: ويدخل ضمن حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي، ويعتبر من الممولين للشركة ويختلفون عن المساهمين من حيث المخاطر أو العائد المتحصل عليه.

البيئة والطبيعة: وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية المترتبة من ممارسات مختلف نشاطات المؤسسات على صحة الانسان.

منظمات غير حكومية: لها دور كبير في الوقت الحالي، سواء كانت مستقلة أو كمثل لأصحاب مصالح آخرين فان نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

• **الجمهور ووسائل الاعلام:** تلعب دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم المعلومات عن نشاطها وجعلها شفافة. ه الأجيال السابقة واللاحقة: يعتبرها فريدمان طرف من أصحاب المصلحة.



الشكل 1: يمثل أصحاب المصالح الموسعة

المصدر: حمزة رملي، اسماعيل زحوط، دور ادارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة، ص 327 .

فرع 2 : ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وخطواتها

لإنجاز تحاليل ادارة أصحاب المصلحة وانجاز نتائجها وجب التعرف على ممارساتها من تحديد أصحاب المصلحة معرفة تطلعاتهم ومعرفة أولويات التعامل معها ثم وضع خطة خارطة أصحاب المصلحة والاستراتيجيات التي يجب تبنيها تبعا لهذه الخارطة وكل هذا يتم في إطار عام وهو بناء الحوار مع أصحاب المصالح ثم تقديم نتائج إدارة أصحاب المصلحة في تقارير.¹

أولاً: تحديد أصحاب المصلحة

بعد تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم وتعني هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة وهناك عدة طرق لحصر أصحاب المصلحة غير أن أحسن طريقة هي طريقة العصف الذهني او عصف الأفكار، والذي يعرف على أنه تقنية تقوم من خلالها مجموعة من الباحثين أو المدراء التنفيذيين أو المهتمين بالابتكار بعقد جلسات، يتم خلالها طرح الأفكار حول مشكلة ما بأسلوب حي ومشجع ، حيث يرحب بأي فكرة مهما كانت غريبة وذلك سعياً لفك العنان للخيال وخلق أفكار جديدة وابداعية، ومع التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات صبحت اللقاءات الالكترونية والاجتماعات عن بعد نمطا شائعا في العصف الذهني. ومن الأسباب التي تقوي فرص نجاح هذه التقنية: تحديد عرض الجلسة بدقة، عرض الأفكار على مرأى الجميع وتشجيع الأعضاء على تطوير وربط أفكار بعضهم البعض وتجنب التقييم أو النقد.

ثانياً: تحديد تطلعات أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف، ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها، كما أن إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإلمام بأولويات التعامل معهم، ويقودنا الحديث هنا الى التساؤل التالي:

من هي الأطراف الأكثر تأثيرا وتأثرا بنشاط المؤسسة؟

1 طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص ص 20-23.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة في ظل حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

أما بالنسبة إلى أولويات التعامل مع أصحاب المصلحة فرغم الأهمية الكبيرة للمساهمين والتركيز على ما يسمى بالنموذج كبير في السابق والذي يؤكد الإهتمام الأكبر للعلاقة بين الملاك والإدارة، إلا أنه تعرض لإنقادات شديدة وحل محله نموذج أصحاب المصلحة والذي يبنى على أهم انتقاد يوجه إلى سابقه وهو أن تحمل المخاطر في المؤسسة لا يقتصر على المساهمين فقط بل على جميع أصحاب المصلحة وبالتالي فكل المؤسسة لها سلم أهمية بالنسبة لهذه الأطراف وعليها تحديد أهمية كل منهم.

ثالثا: خارطة أصحاب المصلحة

يتم وضع وتصميم خارطة أصحاب المصلحة تمكننا من تحديد أولويات إدارة أصحاب المصلحة والوضعيات المختلفة التي تحددها هذه الأطراف، ومن ثم تحديد الإستراتيجيات التي تتماشى مع كل مربع في الخارطة.



Group report managing SARS out breaks, current Issues in health (the stake holders model peter guem)

وبعد إعداد هذه الخارطة يبقى على القائمين على إدارة أصحاب المصلحة أن يضعوا الإستراتيجيات الكفيلة بالتعامل والحوار مع مختلف أصحاب المصلحة.

رابعا: الحوار مع أصحاب المصلحة

تعد خطوة تحديد أصحاب المصلحة أهم مدخل للحوار البناء معهم، وتحتوي هذه العملية أيضا على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات، حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها وتبدأ عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة في ظل حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

ودعم الأطراف المستفيدة، كما يتم تسيير الشكاوي بجدية عن طريق توضيح طرق التواصل المباشر وغير المباشر مع المشتكين وتخصيص مكاتب مكلفة بالإعلام في هذا الإطار، وبعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الإستراتيجيات في المؤسسة، وفي الأخير يكون على المؤسسة إعداد التقارير التي توضح نتائج كل العمليات السابقة.

الفرع الثالث: علاقة الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات

علاقة أصحاب المصلحة في المؤسسة يمكن اعتبارها كحصة (the stake) لهم معها والتي تتمثل أساسا في أربع عناصر :

- مصلحة / منفعة
- حقوق / قانونية ومعنوية
- ملكية
- مساهمة في شكل معرفة أو دعم (مباشر وغير مباشر)

والجدول التالي يوضح هذه العلاقة والحصة¹

طبيعة العلاقة / الحصة	وصف العلاقة
المصلحة / الحصة	فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون بالقرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بمخرجاتها
الحقوق	- حقوق قانونية مثل الصحة الحماية والخصوصية - حقوق معنوية مثل ما يدعو اليه الناشطين في حماية البيئة وحماية التراث
الملكية	بعض أصحاب المصلحة لهم حصة في ملكية المؤسسة ومنهم: - حقوق العمال في الحصول على عائد من استغلال معرفتهم - المساهمين لهم جزء من قيمة الأصول - الملكية الفكرية التي تعود لاستغلال بعض الأفكار والبراءات
المساهمة	أصحاب المصلحة المسؤولون عن: - عرض وتقديم الموارد (المعدات، رؤوس الأموال، الموارد البشرية) - العمل على دعم وتأييد نجاح أهداف وأنشطة المؤسسة
الآثار والتأثير	هناك أصحاب مصلحة يتأثرون بنشاط المؤسسة ومخرجاتها لها مستهلكين الموظفين والمساهمين، وأصحاب مصلحة يؤثرون على نشاط المؤسسة ومخرجاتها كالدولة والعمامة أو العكس

¹ - أكاديمية الدراسات الاجتماعية والانسانية، أ/قسم العلوم الإقتصادية والقانونية العدد 17جانفي 2017، ص ص

المطلب الثالث: احتياجات واسلوب اصحاب المصالح

الفرع الاول: احتياجات اصحاب المصالح

يمكن لأي شركة ما أن تصنف أصحاب المصالح المحيطة بها على أسس عدة، ويتعين عليها أن تحاول قدر الإمكان تلبية احتياجات هؤلاء ومطالبهم المختلفة، وبطريقة تضمن فيها العدالة التامة لكل الأطراف الفاعلة فيها دون تحيز وبكل شفافية وموضوعية، و أن تسهل عملية تلبية الاحتياجات بتقسيمها مثلا وفقا لمسؤولياتها إلى احتياجات اجتماعية وبيئية و أخرى اقتصادية هناك من حدد أصحاب المصالح في الشركة وقام بوضع احتياجات كل منها مع مراعاة الحجم، والنشاط التي تزاوله الشركة وعلاقتها بالمجتمع والبيئة التي ترعرعت ونمت في أوسطها وفقا للجدول التالي¹ :

الجدول رقم(2) احتياجات اصحاب المصالح

احتياجات أصحاب المصالح	الميدان البيئي	الميدان الاجتماعي	الميدان الاقتصادي
العمال، النقابات العمالية	* احترام البيئة المحيطة	* تنمية المهارات * الاستشارة الداخلية (الحوار) * تنمية المهارات * التكوين والتدريب	* المكافأة * العدالة الاجتماعية
الموردين	* تحديد الموصفات التقنية	* التحديد الرسمي للممارسات الأخلاقية	* ضمان وجود علاقة ذات مدى طويل مع الشركة
المساهمين	* المشاركة * الشفافية الأخلاق	* محاولة السيطرة على المخاطر التي من شأنها أن تؤثر على الشركة	* النتائج المالية
الموزعين	* تقليل من المخلفات الصناعية * احترام البيئة	* تطوير منتجات أخلاقية	* المنافسة * مراعاة الهوامش

¹ مريم بولمخال، ادماج ابعاد التنمية المستدامة في الادارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة و رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية، جامعة سطيف، 2011.

المنافسين	* احترام البيئة وقوانين حمايتها	* احترام حق المنافس والمنافسة وتجنب الأساليب الغير شرعية	* معايير قياسية
السلطات العمومية	* احترام التشريعات البيئية	* احترام حقوق العمل وتشريعاتها	* المساهمة في التنمية على الصعيد المحلي والوطني
الجماعات المحلية	* تخفيض من الأضرار المترتبة من مزولة النشاط	* تلبية الاحتياجات المحلية * مشاركة في الفعاليات والأنشطة	* استمرارية المنظمة في نشاطها
مؤسسات التأمين	* التحكم المخاطر وإدارة	* تجنب حوادث العمل والتقليل منها	* تكاليف الصيانة
العملاء	* استهلاك للموارد * نشر المعلومات * احترام البيئة	* حقوق الإنسان * الامتثال بالأخلاق	* الضمان * الجودة * السعر

المصدر: مريم بولمخال نقلا عن:

AFNOR.developpement durable et entreprises Un defi pour les managers.2008.pp 48-50

الفرع الثاني: أسلوب أصحاب المصالح:

من الضروري على أي مؤسسة كانت أن تحدد مقاييس أداء الأطراف التي لها مصالح معها ،و أن تقابل هذه المقاييس بأهداف تلك الأطراف وأن تشمل كل الأصعدة و تتجاوب معها بشكل يدعم أدائهم الكلي، و يبرز الأهمية البالغة لهم في المؤسسة ووضعه مقاييس أداء رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي¹ :

¹ عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة تطبيقية على ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2010، ص14.

الجدول رقم (3) يبين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- مبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكون الجدد - عدد المستهلكين الجدد الذي تم إشباعهم	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدر على السيطرة على الأسعار
الموردون	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزن - توفير المواد الأولية	- معدلات النمو في كل من : - كلفة المواد - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردون الجديدة
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
المتعاملون	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوى	- عدد الترقيات من الداخل
المدافعون عن البيئة	- عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة
جمعيات حماية المستهلكين	- عدد الاجتماعات واللقاءات - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة الضغوط الممارسة من الجمعيات

المصدر: عريوة محاد مرجع سابق ص 12.

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

بالرغم من أن ظهور مفهوم حوكمة الشركات يعود إلى ثلاثينات من قرن الماضي إلى أن الاهتمام الملحوظ بها يرجع إلى منتصف الثمانينات، حيث سعت العديد من المنظمات والهيئات إلى تناول هذا

المفهوم بالتحليل والدراسة، من بينها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE التي أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعتبر مرجعا للعديد من الدول في هذا.

المطلب الأول: ماهية الحوكمة

الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركات

تشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم تعريف موحد لحوكمة الشركات لذا سنستعرض أهم التعريفات الواردة في هذا المجال.

1. حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العملية والتنفيذية للمؤسسات، ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية¹.

2. حوكمة المؤسسة هي مجموعة من الإجراءات لتنظيم درجة الشفافية والرقابة على الأداء المالي والإداري في المؤسسات بما يعزز مصالح المساهمين والوضع المالي للمؤسسة.²

3. حوكمة المؤسسات هي الإجراءات الحاكمة للتنظيم الإداري الفعال في جوانب المختلفة، لضمان سير عمل المؤسسات على أفضل وجه، والتي من خلالها تتم حماية المختلفة ، لضمان سير عمل المؤسسات على أفضل وجه والتي من خلالها تتم حماية وضمان أموال المساهمين، مع الأخذ في عين الاعتبار أيضا حماية أصحاب المصلحة من دائنين ومقرضين وموظفين.

4. حوكمة المؤسسات هي مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق تفعيل

¹ عبد الوهاب نصر علي، آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقب الحسابات، المؤتمر العلمي الخامس، حوكمة الشركات و أبعادها المحاسبية و الإدارية و الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 8-10 سبتمبر 2005، ص 173

² وابل علي الوابل، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة العدد 36، ديسمبر 2002 ص 04

تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها، بينما يحقق أفضل منافع متمكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل¹.

5. حوكمة المؤسسات هي "النظام الذي يتم من خلال توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية، وكذلك الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة².

6. حوكمة المؤسسات هي الآلية والعمليات التي تواجه وتراقب بها المؤسسة والكيفية التي ينفذ بها المديرين مسؤولياتهم، والتي تحسن الأداء الشركة في النهاية لحماية حقوق المساهمين والمحافظة على حقوق الأطراف الأخرى ذات العلاقة³.

7. حوكمة المؤسسات هي: مفهوم يتعدى توفير عناصر الإدارة السليمة للشركات أوحتى رقابة الشركات، إلى تفعيل تطبيق الأدوات الرقابية والإشرافية في الشركات، وذلك بهدف ضمان توفير الشفافية في المعلومات، ورفع كفاءة الممارسات وتعزيز المصداقية والثقة

للتعاملات التجارية، بما يعود على الشركة بتعزيز الإيرادات، وجلب الاستثمارات الوطنية والأجنبية⁴.

من خلال ما تقدم من تعريفات لمفهوم الحوكمة فإنه يمكن للباحث الإشارة إلى الآتي: أن مفهوم الحوكمة يمكن تطبيقه على المؤسسات القطاع العام مؤسسات القطاع الخاص.

• تعني الحوكمة بوضع الضوابط والقيود التي تتضمن الحكم والسيطرة على الأمور في المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، من خلال وضع مجموعة من المعايير والمقاييس العادلة التي يمكن الارتكاز عليها.

¹ عبيد سعد المطيري GovparateGovernance 'هل يعيد الثقة في الشركات العامة، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة، العدد 34، يونيو 2002، ص 13.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.

³ Chiang Hsiang, Anempirical study of corporate governance and corporate performance ³ journal of american academy of business, cambridge, 2005, p^25-101.

⁴ The world bank, governance and development the world bank publication Washington, ⁴ 1991, DC, p 1.

• إن الحوكمة تعني أحكام العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية، والملاك وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.

• تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على الحقوق والممتلكات وتعظيم الثروات، وكذلك دعم ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة إن الدور الإشرافي والرقابي الجيد لآليات حوكمة المؤسسات يؤدي إلى تحسين الأداء ومصداقية المعلومات المالية وتعزيز الإفصاح والشفافية في التقارير المالية.

هـ اهتمام مفهوم الحوكمة بتحقيق وتعزيز الإفصاح والشفافية في كافة المعلومات، وبصفة خاصة المعلومات المالية، لما لها من دور فعال في تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ومنها تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة

أولاً: أهمية الحوكمة:

تبرز أهمية الحوكمة في الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية حوكمة المؤسسات، وما تمثله من دفع العجلة التنموية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة، المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، ويمكن توضيح أهمية الحوكمة فيما يلي¹:

1. محاربة الفساد المالي والإداري وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
2. ضمان النزاهة، الحيادية، الاستقامة لكافة العاملين في مؤسسة، ابتداء من مجلس الإدارة والمدير بين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها؛
3. تحقيق الاستفادة القصوى من أساليب الرقابة الداخلية؛
4. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في القوائم المالية؛

¹ ميخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، 24-26 سبتمبر 2005، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 88.

5. ضمان أعلى قدر ممكن من الفعالية للمراجعين الخارجيين، والتأكد من كونهم أعلى درجة عالية من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

ثانياً: أهداف الحوكمة:

كما تلعب حوكمة المؤسسات دوراً مهماً في تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن إيجازها فيما يلي¹:

1. حماية حقوق المساهمين، وذلك من خلال الاحتفاظ بسجلات تثبت ملكيتهم للأسهم، وشفافية المعلومات وتقديمها في الوقت المناسب، وضمان الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصة من الأرباح والسنوية؛

2. تحقيق العدالة وتعني الاعتراف وبحقوق جميع الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة، وبالشكل الذي يضمن تحقيق العدالة والمساواة بين المساهمين؛

3. حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة وذلك من خلال زرع روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع المؤسسة وفي مقدمة ذلك العاملين بيها؛

4. توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال: للتأكد من سلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق القواعد والقوانين وبما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة؛

5. وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش، تضارب المصالح، التصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً؛

6. وضع أنظمة لرقابة على إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس إدارتها؛

7. وضع أنظمة للإدارة المؤسسة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين، مجلس الإدارة، والجهاز التنفيذي بالمؤسسة.

¹ بتول محمد، سلمان علي، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية، 18-19 ماي 2011، الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية، ص 08.

الفرع الثالث: خصائص الحوكمة

من خلال المفاهيم السابقة للحوكمة نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات من يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم وهي:

1. الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية: يعني تقديم صورة حقيقية بكل ما يحدث.
3. الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
4. المساءلة: أي إمكان تقسيم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
5. المسؤولية: أي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
6. العدالة: يجب احترام حقوق المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
7. المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركات كمواطن جيد¹.

المطلب الثاني: مجال تطبيق الحوكمة

يختلف تطبيق حوكمة المؤسسات من اقتصاد إلى آخر رغم أن هناك اتفاق على أن تطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة محددات الحوكمة، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى الأطراف المعنية لتطبيق الحوكمة ومبادئ الحوكمة ثم محددات الأساسية لتطبيق حوكمة من خلال ثلاثة فروع:

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

توجد أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف في¹:

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع، سبق ذكره، ص 23.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة في ضل حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية

1. المساهمين: يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على مدى الطول بالإضافة إلى ذلك فإن للمساهمين حق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم.

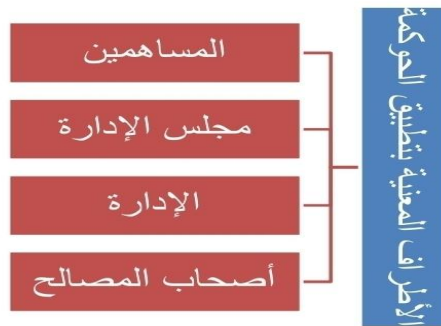
2. مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين وكذلك الأطراف الأخرى، مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذي يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية للأعمال المؤسسة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم ارباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، العمال والموظفين، قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل رقم (02).

الشكل رقم 03: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بوضع مبادئ خاصة بالحوكمة سنة 1999 تحت عنوان مبادئ حوكمة الشركات وهي مبادئ اختيارية وغير ملزمة في الدولة أن تختار من بينها ما يتناسب مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر مرجعا يستعان به لتحسين وتطوير الإطار القانوني والمؤسس وكذلك التشريعي للحوكمة المؤسسية وبالرغم من كون هذه المبادئ تركز بشكل أساسي على المؤسسات المدرجة في البورصة إلا أنها تعتبر ذات فائدة للمؤسسات غير المدرجة في البورصة مثل الشركات الخاصة والمشروعات التي تمتلكها الدولة، تمت مراجعة وتعديل هذه المبادئ من قبل المنظمات ذاتها وذلك سنة 2004، وتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية¹:

1. **ضمان وجود أساس فعال للحوكمة المؤسسية:** يجب أن يتوفر للحوكمة المؤسسة إطار يعزز كفاءة الأسواق وشفافيتها وأن يكون متوافقا مع قواعد القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2. **حماية حقوق المساهمين:** ينبغي على إطار الحوكمة المؤسسة أن تحمي ويسهل على المساهمين ممارسة حقوقهم نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.²

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة من منتظمة.

- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

¹ مصطفى حسن بسيوني السعداني، الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات العامة و الخاصة من أجل

الإصلاح الاقتصادي والهيكل في جمهورية مصر العربية، 2006، ص.158-159

² OECD. Princioes les farcarparategovernance OECD, publications, 2011, p 17-18.

- حق المشاركة والحصول على معلومات حول كل ما يتعلق بالقرارات المرتبطة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة مثل: التعديلات التي تم إدخالها على النظام الأساسي أوفي مواد تأسيس المؤسسة أوغيرها من الوثائق الأساسية الخاصة بها، منح الإذن بطرح أسهم إضافية؛

3. المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية لكافة المساهمين بما في ذلك صغار المساهمين والأجانب وأن تكون لديهم الفرصة للحصول على تعويض فعلي في أي حالة انتهاك لحقوقهم.

4. دور أصحاب المصالح في الحوكمة المؤسسية: يجب أن يعترف إطار الحوكمة المؤسسة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون وألتي تنشأ نتيجة لاتفاقيات المتبادلة، ويعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا.

5. الإفصاح والشفافية: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسة الإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب حول كل الموضوعات الهامة المرتبطة بالمؤسسة بما في ذلك الوضعية المالية، الأداء، حقوق الملكية وحوكمة المؤسسة.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يضمن إطار الحوكمة المؤسسية لإرشادات إستراتيجية لتوجيه المؤسسة والمتابعة الفعالية للإدارة من قبل مجلس الإدارة على مسؤولياته تجاه كل من المؤسسة والمساهمين¹.

الفرع الثالث: المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم الحوكمة، يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات و العوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن التطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمر مشكوكا فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين هما:²

¹ OECD.Principles of Corporate Governance OECD, op.cit, p 18-24.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

1. المحددات الداخلية:

وهي تشمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخل المؤسسة والتي تتضمن:

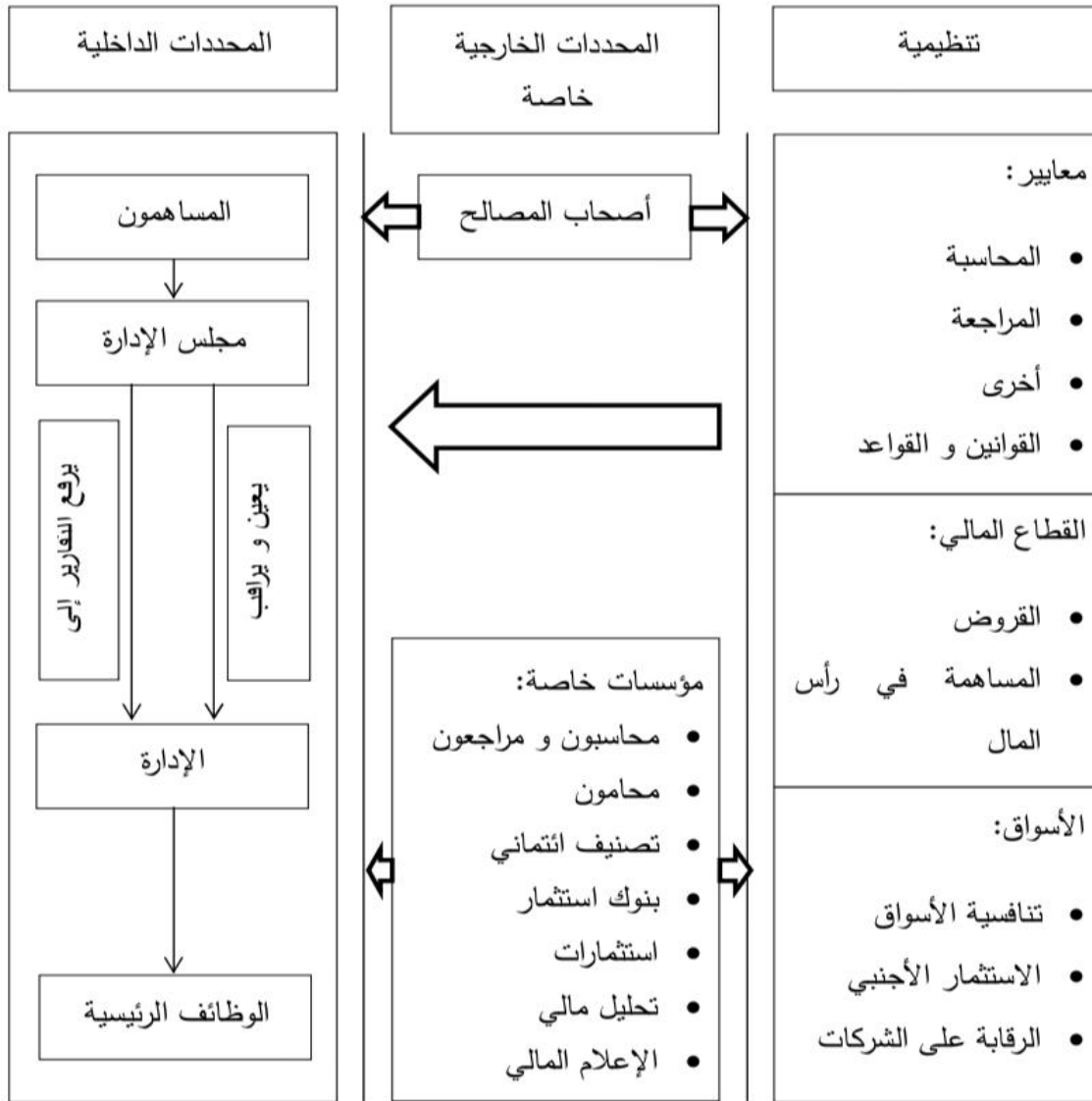
- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- توزيع مناسب للمسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

2. المحددات الخارجية:

وهي تشير إلى المناخ العام الاستثماري في الدول، وتشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دول إلى أخرى وهي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قانون الشركات، قوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار.
- وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب، و الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات رأس المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضاً وضع العقوبات المناسبة، والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات، وفي الأخير فإن الحوكمة تؤدي إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.
- ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وخلق فرص العمل.
- يمكن توضيح ما سبق عرضه في الشكل رقم (4).

الشكل رقم (4): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



المصدر: محمد حسين يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع الإشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، ، جوان 2007، ص 07.

المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

من الملاحظ أن هذه المحددات سواء الداخلية أو الخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فهي

تختلف من دولة لأخرى على سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في السوق، بمعنى أنه ليس هناك نظام موحد يمكن أن يطبق في جميع الدول ويؤدي تطبيقه إلى الحصول على نفس النتائج.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة

يحتل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال اهتماما كبيرا لدى معظم الكتاب و المفكرين، و لم يصل النقاش و التداول لمثل تلك الأفكار إلى موقف واحد مشترك. من هنا يرى المنتبع و المهتم بهذا الموضوع إجابات متجددة لوصف حقيقة العقد الاجتماعي بين منظمة الأعمال و المجتمع الذي تعيش و تحيا فيه. ولعل المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع، والتي جاءت بسبب النقد الكبير الذي وجه إلى المؤسسات ورجال الأعمال، حيث يسعى الكثير من رجال الأعمال إن لم نقل كلهم إلى السعي وراء جمع الأرباح دون المراعاة للكثير من المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

و مع ترسيخ و انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات التغاضي عن دورها التنموي و إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. و أهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في الشعور بالمسؤولية و إنما أصبح أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع و احترامه و بالتالي النجاح و الإقبال من الجماهير.

إزاء هذا كله تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعريف لماهية المسؤولية الاجتماعية و العوائد المحققة من جراء تبنيها. و من أجل الوقوف على ذلك تتناول المداخلة بتحليل العناصر التالية:

- 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- 2- أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
- 3- أنماط المسؤولية الاجتماعية.
- 4- عناصر المسؤولية الاجتماعية.
- 5- الاستجابة الاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية:

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.

و في هذا الإطار فقد عرف (Drucker, 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، وقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة. كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: " طريقة تتنظر فيها المنشآت فينأثر عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى". و عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة فيتحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".¹

كما عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم و المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد". أما الغرفة التجارية العالمية فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا". و لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم.²

¹ : السحبياني صالح. المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم و استشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، متاح على http://www.Arab-api.org/conf_0309p28.pdf، (اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011)، ص 04.

² : السكارنة بلال خلف. أخلاقيات العمل. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009، ص 162.

و يمكن أن نوضح ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية و أبعادها من خلال ما يأتي:¹

أ- بالعلاقة مع دعاة النظرية الاقتصادية التي ترى أن لشركات الأعمال مسؤولية واحدة هي تعظيم الربح، فإن المسؤولية الاجتماعية هي قيام شركات الأعمال بالبرامج و الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية فيها.

ب - بالعلاقة مع المصلحة الذاتية لرجال و شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي التزام رجال و شركات الأعمال بالمصلحة الذاتية المتتورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى من غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، الزبائن،..الخ.

ج - بالعلاقة مع سلوك شركات الأعمال فإن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الالتزامات الطوعية (الاستجابة الاجتماعية) أو غير الطوعية (المفروضة بالقانون) التي تنسجم مع قواعد و متطلبات البيئة و الأطراف المؤثرة فيها.

د - بالعلاقة مع أخلاقيات الإدارة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الحد الأدنى الأخلاقي المطلوب الالتزام به لضمان امتثال شركات الأعمال للقانون و للمعايير و القيم الاجتماعية.

و خلاصة القول أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعني التصرف على نحو يتسم بالمسؤولية الاجتماعية و المسائلة. ليس فقط أما أصحاب الملكية و لكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين و العملاء و الحكومة و الشركات و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة. و يعد مفهوم المسائلة مكونا رئيسيا من المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للشركات أداة تسعى هذه الشركات عن طريقها لطمأنة أصحاب المصلحة بأنها تعنى باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي و إبداعي عبر كل ما تقوم به من عمليات.²

¹ : نجم عبود نجم. أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص 201.

² : الأسرج حسين عبد المطلب. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011)، ص

الفرع الثاني: أنماط وأسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية:

تعود أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلي بعدين هما:¹

أ- **البعد الكلي:** يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل كاريبايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إلي فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية.

- الضغوط الشعبية والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

- التطور التكنولوجي: لقد ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

ب- **البعد الجزئي:** بمعنى المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

- تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

- تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

3 - أنماط المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:²

¹ : بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل. المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في

إطار التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 - 11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

² : الغالبي طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن. المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و شفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية. متاح على

أ - النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية Economic Responsibility

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ماهي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. وإذا ما قرروا إنفاقاً لأموالهم على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضاً وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخفض وبالتالي تندهور المنشأة.

ب - النمط الثاني: الاجتماعي Social

إن هذا النمط يقع على النقيض تماماً من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة، تضع المجتمع ومتطلباته نصباً عينها في جميع قراراتها. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحت المنشآت على تبنيه. و بالمقابل تجد المنظمات صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على الصعيد الأداء الخارجي.

ج - النمط الثالث: الاقتصادي-الاجتماعي Socio-economic

وهو النمط الأكثر توازناً حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة - المالكين - فقط وإنما هنا كجهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالالتزامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع بها لحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

و إذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإدارتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لاهم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره مثل الحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

الفرع الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عدد كبير من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، و لكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة، و حسب زمنها و طبيعة الصناعة المبحوثة. و إجمالاً يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية:¹

1 - المالكون:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة السهم و المنشأة ككل.
- رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
- حماية أصول المنشأة.
- زيادة حجم المبيعات.

2 - العاملون:

- رواتب و أجور مجزية.
- فرص تقدم و ترقية.
- تدريب و تطوير مستمر.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل مناسبة.
- رعاية صحية.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان للعاملين و نقلهم.

¹ : السكارنة بلال خلف. مرجع سبق ذكره، ص 166-168.

3 - الزبائن:

- منتجات بنوعية جيدة.
- أسعار مناسبة.
- جودة عالية و ميسورية الحصول عليها.
- الإعلان الصادق.
- منتجات آمنة عند الاستعمال.
- إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.

4 - المنافسون:

- منافسة عادلة و نزيهة.
- معلومات صادقة و آمنة.
- عدم سحب العاملين من الآخر بوسائل غير نزيهة.

5 - المجهزون:

- الاستمرارية في التجهيز.
- أسعار عادلة و مقبولة.
- تطوير استخدامات المواد المجهزة.
- المشاركة في التعامل.
- تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.

6 - المجتمع:

- المساهمة في دعم البنى التحتية.
- توظيف المعاقين.
- خلق فرص عمل جديدة.
- دعم الأنشطة الاجتماعية.
- المساهمة في حالة الطوارئ و الكوارث.
- احترام العادات و التقاليد السائدة.
- الصدق في التعامل و تزويده بالمعلومات الصحيحة.

7 - البيئة:

- الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة.
- تطوير الموارد و صيانتها.
- الاستخدام الأمثل و العادل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.
- التشجير و زيادة المساحات الخضراء.

8 - الحكومة:

- الالتزام بالتشريعات و القوانين و التوجهات الصادرة من الحكومة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
- تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم الأخرى و عدم التهرب منها.

- المساهمة في الصرف على البحث و التطوير.
- المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.
- المساعدة في إعادة التأهيل و التدريب.

9 - جماعات الضغط الاجتماعي:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
- احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
- احترام دور النقابات العالية و التعامل الجيد معها.
- التعامل الصادق مع الصحافة.

الفرع الرابع: الاستجابة الاجتماعية:

إن الكيفية التي تستجيب بها منظمة الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة أو المشروع. و في الحقيقة تتفاوت هذه الاستجابة من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدد من العوامل، إلا أننا نستطيع أن نبوب تلك الاستجابة بين المنخفضة و العالية في أربعة مداخل أساسية، هي:¹

- 1 - الإدارة الخائفة: لا ترفض مثل هذه الإدارة التزام منظماتها بالمسؤولية تجاه المجتمع و حسب وإنما تنهض بأعمال غير أخلاقية و يرفضها المجتمع. إنها تركز فقط على جمع و تحصيل العوائد مهما كان الثمن. و ما التداول و الترويج لسلع ممنوعة إلا و مثال سافر على عن ذلك النهج.
- 2 - الإدارة المكتفية: تجعل مثل هذه الإدارة منظماتها تلتزم بالحد الأدنى و الذي تفرضه القوانين ولا أكثر. إنها تنتظر لمنظمة الأعمال بأن عليها تحقيق العوائد و الأرباح و ليس لها شأن بما سوى ذلك.
- 3 - الإدارة المعاونة: تحمل مثل هذه الإدارة منظماتها على الالتزام بما تطلبه القوانين و تزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض تلك المساهمات.
- 4 - الإدارة الفاعلة: تقف مثل هذه الإدارة بمنظماتها على الطرف ذو الاستجابة الاجتماعية الايجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الاجتماعية، و تحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلال منظماتها في خدمة و تنمية المجتمع. إنها تنتظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعها.

¹ : زيارة فريد فهمي. وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص 273.

الفرع الخامس: أهمية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

تأخذ المسؤولية الاجتماعية تطلعات أصحاب المصالح. وذلك بالتصرف بطريقة تساهم في زيادة رفاهية المجتمع و مصالحه وهنا تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية سواء على المؤسسة أو المجتمع أو الدولة وكذا أهدافها.

أولا : أهمية المسؤولية الاجتماعية.

- هناك جهات نظر متعددة حول أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية تتفق بشكل عام على أنها مهمة ومفيدة للمؤسسات و المجتمع وكذا الدولة من خلال مايلي:

بالنسبة للمؤسسة¹ :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء و العمال؛
- تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف
- المردود المادي و الأداء الراقى والمتطور من جراء تبني المسؤولية الاجتماعية؛
- تعزيز سمعة المنظمة؛

بالنسبة للدولة²:

- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والاجتماعية الأخرى،
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها؛

¹ بن فرج زوينة، مرجع سابق، ص395.

² مساعدي عماد، مرجع سابق، ص68.

بالنسبة للمجتمع:

- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف و الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد لخلق شعور

بالانتماء¹.

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.²

- تقليل مخاطر البيئية وتحسين الظروف المعيشية وتعزيز التنمية المستدامة³.

أهداف المسؤولية الاجتماعية.

تهدف المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة للمؤسسات أو المجتمع نظر المجتمع ويمكن تلخيصها في النقاط التالية⁴:

1- من وجهة نظر المؤسسات:

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا الزبون بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للمؤسسات.
- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية والاستقرار النفسي لهم سيجعلهم أكثر إنتاجية مما ينعكس على خدمة نشاط المؤسسات.
- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى؛
- السمعة الحسنة للمؤسسات كميزة تنافسي.

¹ وبلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية"، (ماجستير)، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه اقتصاد و مناجمت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص9.

² خالد خلق سالم الرزيقات، " أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية" مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية ن العدد 31، 2012 ص 395.

Beme,La responsabilité sociétetale des entreprises ,position et plan d'action du conseil fédéral concernant la responsabilité des entreprises à l'égard de la société et de 1 environnement, le1avril2015 ,p5.³

⁴ محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار النشر المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2014، ص94-ص95.

- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات و الخدمات و زيادة حجم المبيعات.

2- من وجهة نظر المجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع

- تحسين مستوى الحياة المعيشية لأفراد المجتمع

- التزام كل أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة

- تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع

- تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة و صديقة للبيئة؛

ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

تقوم المسؤولية الاجتماعية على مبادئ تساهم في تطوير المجتمع و تحسين ظروفه و ترسيخ المظهر

الإيجابي للمؤسسة لدى المجتمع ككل، و من أهم هذه المبادئ نذكر :

1- المبدأ الأول: الاستدامة

تعني الاستدامة أن الموارد التي تستغل في الوقت الحالي، يجب أن تكون متاحة للاستخدام مستقبلاً،

وذلك نسب محدودية الكمية من هذه الموارد (الفحم، المعادن...) و الذي يستخدم منها لن يكون متاح

للاستخدام مستقبلاً مما يدفعنا في التفكير في توفير البدائل.¹

2- المبدأ الثاني: المساءلة.

وتتعلق باعتراف المنظمة بتصرفاتها التي لها اثر وبالتالي مسؤولية أعمالها و ينطوي هذا المفهوم على

ضرورة الاعتراف عن تلك التقديرات لجميع الأطراف المتأثرة بأعمالها و إبلاغ أصحاب المصالح بتلك

الآثار و الإجراءات التي تتخذها المنظمة حيال ذلك و كيفية الحد منها

¹ قدرتي إبراهيم، مرجع سابق، ص 45.

3- المبدأ الثالث: الشفافية.

تتمثل في وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة واعتماد ممارسات إدارية واضحة للوصول إلى اتخاذ قرارات بموضوعية ودقة ان تكون الشفافية في أنشطة المنظمة، يجب أن تفصح الشركة عن سياساتها وقراراتها التي تكون مسؤولة عنها، وتكون معلومات متاحة يمكن الوصول إليها¹

4- المبدأ الرابع: القيم و الأخلاقيات .

حيث يقع على عاتق المنظمات مجموعة من الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصالح لتعزيز تفاعلهم معهم²

5- المبدأ الخامس: احترام مصالح الأطراف المعنية.

هذا المبدأ يتطلب إدراك الشركة لمدى أهمية أصحاب المصلحة والاهتمام لمطالبهم التي تتأثر بأنشطة المؤسسة المعنية مما يتطلب استشارتهم وإفصاح المجال لهم لإبداء آرائهم

6- المبدأ السادس: احترام سيادة القانون.

يقصد بهذا المبدأ أن المنظمة ينبغي أن توافق على احترامها لسيادة القانون بشكل إلزامي، كما يقصد بسيادة القانون هيمنته بحيث انه لا يحق لأي فرد أو مؤسسة أن تكون فوق القانون³ ؛

7- المبدأ السابع: احترام المعايير الدولية للسلوك.

يقصد من هذا المبدأ أن المنظمة ينبغي أن تحترم المعايير الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سيادة جاهدة لاحترام تلك المعايير⁴؛

8- المبدأ الثامن: مبدأ احترام حقوق الإنسان.

1 أكرم أحمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق، مرجع سابق، ص62.

2 فهد سيد فهمي، مرجع سابق، ص165.

3 أكرم احمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق ، مرجع سابق، ص60..

4 - قدرى إبراهيم، مرجع سابق، ص46

المؤسسة وفق هذا المبدأ تنفذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق للناس، فضلا على قيامها باحترامها و تعزيزها¹؛

الفرع السادس: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

تواجه المؤسسات عدة معوقات تعرقل ممارستها للمسؤولية الاجتماعية و تحول دون تطبيقها فمعظمها يعاني من معوقات قد تكون إدارية أو قانونية أو مالية تحد من قدرة المؤسسة من ممارسة نشاطاتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية .

1-المعوقات الإدارية:

- ضعف الوعي بالمسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة و ضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعي.
- إهمال الإدارة العليا إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعي.
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون مناصب في الإدارات وأقسام المؤسسة فيما يتعلق بالمسؤولية

الاجتماعية

2- المعوقات القانونية:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين و الأنظمة؛ عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال;
- عدم احترام التشريعات و القوانين في سبيل تحقيق مكاسب مادية وعندها يقدمون على مخالفته
- ه لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحميه ضرورة المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بها عند المدراء

3- المعوقات المالية:

¹ أكرم احمد الطويل، ياسمين طه عبد الرزاق، مرجع سابق، ص63.

نذكر منها: هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط الاعتقاد بان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة

• نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية

ه صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعياً¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين الأطراف ذات المصلحة والمسؤولية الاجتماعية:

تتقاطع مفاهيم أصحاب المصلحة مع المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتنمية المستدامة، ولعل أهم هذه التقاطعات تكمن في محاولة كليهما تبني مبدأ الإنصاف ومبادئ العدالة الاجتماعية، والتي تنص على إيجاد التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتضاربة، إضافة إلى كون التنمية المستدامة في الأصل وفي تطبيقها على المستوى الجزئي تركز على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، ولعل أهم تأثيرات التنمية المستدامة على نظرية أصحاب المصلحة هي توسيع دائرة أصحاب المصلحة، وإدخال مبادئ التضامن والمشاركة².

لكن وبعد أن رأينا مختلف التغييرات التي طرأت على الوظائف التقليدية للمؤسسات الاقتصادية، وباعتبار أن هذه الوظائف يشارك فيها بالضرورة كل أصحاب المصلحة كل بطريقته، فلا بد من وجود تقاطعات أخرى بين المجالين، خاصة وأننا رأينا أن للتنمية المستدامة استراتيجيات لا بد أن تخطط وتنفذ وتراقب، وتحتاج هذه الاستراتيجيات في مختلف المراحل إلى من يصيغها وهنا نجد أصحاب المصلحة التنظيميين، وإلى من ينفذها وهنا نجد أصحاب المصلحة الاقتصاديين، وأخيراً مراقبتها وهنا نجد أصحاب المصلحة المجتمعيين.

¹ أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص9-10.

Jacquegalens, Sébastien Point, Vers Une Nouvelle Gouvernance Des Entreprises- L'entreprise Face A Ces Parties Prenantes, Edition Dunod, 2009, P 46.²

خلاصة:

رغم تعدد تعاريف الحوكمة توصلنا إلى تعريف شامل للحوكمة على أنها النظام الذي يسير ويراقب المؤسسة وذلك من خلال تحديد العلاقة بين جميع الأطراف ذات المصلحة ، ويستند تطبيق العولمة إلى مجموعة من المبادئ والآليات التي يكون تأثيرها بدرجات متفاوتة نتيجة اختلاف ظروف وبيئة العمل الخاصة التي تعمل فيها الشركة و بالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة لها ، أما بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية فهي تكتسي اهمية بالغة والتي تعود بالفائدة على المؤسسات والمجتمع وكذا الدولة ، حيث تعدد التعاريف والنظريات المفسرة لها إضافة إلى مبادئها ، وكذا التعرف على معوقات تطبيقها .

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب

تمهيد:

بعدها تم التطرق في الجانب النظري إلى تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية وتوضيح أهميتها وأهدافها، والتعاريف الاجرائية التي كانت ضمنيا في الفصل النظري ، وبعد التطرق لأهم الجوانب التي لها علاقة مع الأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ، سنحاول في هذا الفصل عرض الجانب التطبيقي الذي يعتبر من أهم خطوات البحث العلمي ، حيث اعتمدنا على منهج دراسة حالة في مؤسسة الحضنة حليب.

تم اختيار مدينة الحضنة حليب كونها تعتبر نموذج لمؤسسة متوسطة من القطاع الخاص تعمل في قطاع الحليب ومشتقاته والذي يتميز بالمنافسة الشديدة من جهة والدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من المؤسسات المتوسطة في دفع عجلة التنمية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الحضنة حليب:

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم تعريف للمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة حضنة حليب، بالتطرق إلى نبذة تاريخية حول تأسيسها وعرض أهم المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها، بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة حضنة حليب

أولاً: التعريف بالمؤسسة

حضنة حليب هي بداية انطلاق لمشروع استثماري في مجال الحليب كان في نهاية 1998، هي مؤسسة تجارية ذات مسؤولية محدودة SARL، كانت تسمى ملبنة الحضنة لاقتصارها على إنتاج الحليب فقط وبعد تخصصها في إنتاج الحليب ومشتقاته أصبحت تسمى حضنة حليب Honda Lait، أنشئت من طرف أربع شركاء برأس مال اجتماعي قدره 60000000 دج، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية المسيلة إلا ان تاريخ انطلاقها الفعلي كان في 15/05/2000، حيث كانت الطاقة الانتاجية تصل إلى 40000 لتر/اليوم بتوظيف يد عاملة متمثلة في 38 عامل دائم هدفها الأساسي هو انعاش الاقتصاد الوطني في مجال إنتاج الحليب ومشتقاته وهي الآن تتنافس أعرق المؤسسات و تسعى لتطبيق نظام ISO 22000 على منتجاتها.

جدول رقم(4): يوضح عرض موجز حول المؤسسة.

التسمية	شركة ذات مسؤولية محدودة حضنة حليب	معلومات أخرى
النشاط	إنتاج الحليب ومشتقاته	عدد الموردين:
المقر	المنطقة الصناعية-ص ب451 الحضنة-المسيلة	- خارج الوطن: 20
تاريخ الانشاء	1998/12/15	- داخل الوطن: 180
رأس المال الاجتماعي	21000000000	عدد العملاء: 500
عدد المساهمين	04	عدد موزعي الحليب: 70
العلامة التجارية		عدد مستودعات البيع: 03 الجزائر، عنابة، وهران

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: نشأة ومراحل تطور المؤسسة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست في 15/12/1998 برأسمال 6000.000 دج حيث تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة ومررت المؤسسة بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

1-مرحلة الإنشاء ديسمبر/1998/ديسمبر 2000

هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج اكياس الحليب (عادي، لبن، رائب، حليب البقرة) حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي بطاقة إنتاجية تصل 40000 لتر/يوميا واستمرت مبيعات المؤسسة في الارتفاع لتصل إلى 1271792000 دج سنة 2000.

2-مرحلة التوسع الأولى 2001/2003

بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596968.27 دج بطاقة انتاجية فاقت 140000 لتر/يوميا بعدما كانت 40000 لتر/يوميا حيث تطور رقم الأعمال كما يلي:

335937000 دج لسنة 2001 بـ 40 عامل.

496255000 دج لسنة 2002 بـ 39 عامل.

519355000 دج لسنة 2003 بـ 53 عامل.

3-مرحلة التوسع الثانية (جانفي 2004 / ديسمبر 2004):

في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة ياغورت وتحسين المنتجات السابقة حيث وصلت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 513938339.31 دج وفاقت القدرة الإنتاجية 320000 لتر/يوميا ومن بين أهم انواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع قارورة الحليب، لبن، رائب. وحققت المؤسسة خلال سنة 2004 مبيعات قدرت بـ 5731000 دج باستخدام 58 عامل.

4-مرحلة التوسع الثالثة (2005/2009):

بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات 5566445.65 دج والطاقة الإنتاجية فاقت 510000 لتر/يومياً.

إضافة الى انتاج كل من ياغورت معطر في علب 110غ

ياغورت معطر بالفواكه عالية(110 غ، كريم دسار في علب 100غ، الفلون علب 100 غرام، ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه.

وتطور رقم الأعمال من سنة أخرى ليصل إلى 5018264160 دج باستخدام 471 عامل.

5-مرحلة التوسع الرابعة (2009/2014):

وسع نشاط المؤسسة ليصل رقم اعمالها إلى 10.122.567.130 دج سنة 2014 وأكثر من 920.000 ل/اليوم كطاقة انتاجية فيما بلغ عدد المستخدمين 950 عامل

كما تم اصدار منتجات جديدة في هذه الفترة والتي كانت على النحو التالي:

كرام ديسار بالشكولاتة -كرام ديسار مزدوجة- كرام ديسار بالكراميل- ياغورت طبيعي 110غ- ياغورت موجه لمرضى السكري (لايت)-حليب علب UHT وحليب فيتامين UHT إضافة الى زبدة.

6-مرحلة التوسع الخامسة (2014/2018):

شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار براس مال بلغ 2100.000.000 دج سنة 2015 ثم زيادة ب 400.000.000 دج سنة 2017 كما ارتفع عدد العمال الى 990 عامل اما الطاقة الانتاجية فبلغت الزروة ب 1200.000 ل/اليوم

وبما ان الملبنة تسعى دائماً للافضل و المنافسة كان عليها زيادة كل من المنتجات التالية:

اللبن بالبيدوس و الحليب بالشكولاتة والحليب UHT منزوع الدسم كليا (للحمية او المرضى) والياغورت روعة وإضافة نكهة الشعير و كعك الفراولة

ثالثاً: اهداف وخصائص المؤسسة:

اهداف المؤسسة:

- توفير مناصب الشغل
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تحقيق مزايا تنافسية.
- المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.
- تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين (ولاية المسيلة). احتلال أكبر عدد ممكن من مناطق التسويق.
- الاستحواذ على المرتبة الأولى على مستوى الوطن وكذلك أكبر حصة سوقية.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- الحفاظ على جودة المنتج والسعي إلى تطويره أكثر توسيع سلسلة الإنتاج بإضافة منتجات أخرى مثل " الجبن - الزبدة".
- الحفاظ على استمرارية العملية الإنتاجية بخلق صيانة دائمة لأجهزة الإنتاج.

خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة بجملة من الخصائص أهمها:

- *تواجد منتجات المؤسسة عبر كامل ولايات الوطن بالأخص مناطق الوسط.
- *إنتاج نوع من الحليب يعرف باسم " الرايب" حيث تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة المنتج الوحيد لهذا النوع على مستوى الوطن.

- * تحتل المؤسسة المرتبة الرابعة على مستوى الوطن مقارنة مع مؤسسات: صومام، دانون وترافل.
- * تقديم مساعدات من طرف الدولة لهذه المؤسسة بغرض دمجها في برنامج التجارة العالمية.
- * تساهم في تخفيض نسبة البطالة وهذا بتوفير مناصب شغل عديدة خصوصا لفئة الشباب
- * جودة المنتج فهو نوعية جيدة له تأثير إيجابي على صحة المستهلك لما له من فوائد غذائية.
- * عدم استخدام نظام الترقية والحوافز من قبل المؤسسة لأنها تعتبر حديثة النشأة لكن مستقبلا سوف يتم استخدام هذا النظام.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة حضنة حليب:

اولا: تعريف الهيكل التنظيمي:

يشكل الهيكل التنظيمي الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية الحديثة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص البيئة البيئية الداخلية والخارجية التي تنشط فيها، إن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم تؤثر في قدرتهم على المشاركة والابداع فالهيكل التنظيمي الغير مرن والذي ل يتيح بناء علاقات خارج هذا الهيكل يؤدي بالعاملين إلى التخوف من إنشاء أية علاقات وأية إتصالات ويجعلهم غير متحمسين لإبداء آرائهم وانتقاداتهم، أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه قادر على استيعاب المتغيرات ويشجع العاملين على الاجتهاد والابتكار في سبيل تحقيق الأهداف، وأيضا يساعد على تفعيل الهيكل التنظيمي غير الرسمي لتحقيق الأهداف.

فالهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لتحقيق الأهداف المرجوة إذا تم إستخدامه بشكل جيد ومناسب والعكس صحيح، وقد تم إعداد هيكل تنظيمي لمؤسسة الحضنة من طرف الإدارة يتناسب مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة ومن أهمها:

- تحقيق التطور والنمو من خلال الزيادة في الأرباح والإيرادات؛

-الحيازة على أكبر نسبة من السوق المحلي وبالتالي الريادة؛

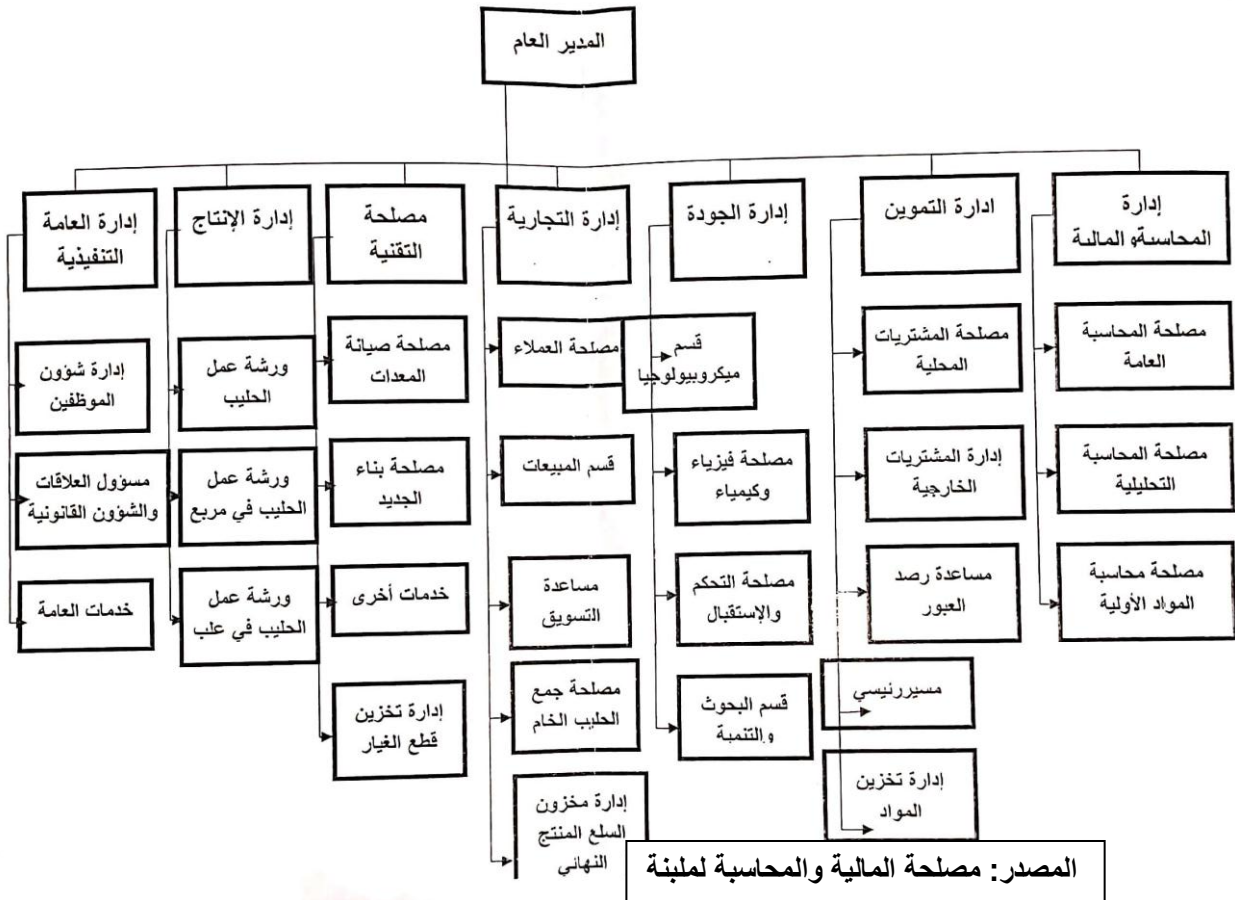
-تحسين وتوزيع المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد؛

-الإشراف على كل المصالح والهيئات والوظائف من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

إن مؤسسة الحضنة حليب في توسع وتحسن مستمر من خلال الأرباح التي تحقّقها في منشآتها ومنتجاتها، وفي نشاطاتها وإمكاناتها المادية والبشرية، وهذا نتاج الجهد الكبير المبذول من طرف إدارتها العليا، مواصلة هذا التحسن والتطوير أصبح لزاما عليها تكيف هيكلها التنظيمي ليتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها التي تصبو إليها.

ثانيا : مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ويمكن تجسيد هيكلها التنظيمي في الشكل التالي:



شكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة:

ثالثا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

سوف نتطرق الى شرح بعض المصالح فيما يلي:

-1/المدير العام: يترأس المدير العام الهرم السلطوي وهو المسؤول الأول حيث تتمثل مهامه فيما يلي:

-التصرف باسم الوحدة وتمثيلها أما القضاء في جميع

-ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين في الوحدة.

-توزيع المسؤوليات توزيعا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

-ترأس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام الوحدة.

-2/إدارة الإنتاج (الورشات): وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية الإنتاجية

وفقا للبرنامج المسطر وتحتوي على:

ملبنة الحليب: تهتم بتحضير مادة الحليب.

ملبنة مختلفة: تهتم بعملية تصنيع "الياغورت" بمختلف الأحجام والأنواع.

-3/إدارة الجودة (مصلحة نوعية): وتهتم بـ:

-التحليل الميكرو بيولوجي.

-التحليل البيكو شيمي (تحليل الماء).

-توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير.

-مراقبة معايير النظافة.

-4/المصلحة التقنية: وتنقسم إلى:

قسم الميكانيك: وتسهر على صيانة العتاد وآلات المؤسسة.

قسم الكهرباء: وتسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

-/5 الإدارة التجارية:

تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.

-استلام طلبات الزبائن وانجاز وصلات التحميل والفواتير.

-تسيير المواد التامة الصنع.

- 6 إدارة المالية و المحاسبة:

-إعداد القوائم المالية و مختلف التصريحات

-تحليل الوضعية المالية للمؤسسة و الاشراف على العمليات المالية مع المصالح ذات الصلة

-اعداد الدفاتر المحاسبية و معالجة مختلف المدخلات للنظام

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة ومهامها:

أولاً: نشاط المؤسسة

تنشط مؤسسة حضنة حليب في قطاع الصناعات الغذائية حيث تساهم بشكل كبير مثلها مثل المؤسسات الأخرى في التسمية الاقتصادية وتلبية رغبات الزبائن، ويمكن تلخيص نشاطها في العناصر التالية:

1. الشراء:

تقوم المؤسسة بعقد صفقات مع الموردين لتزويدها بالمواد الأولية من أجل مباشرة عملياتها الانتاجية، حيث تستورد حوالي 80% من احتياجاتها من الخارج ويتم اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والسعر و الجدول الآتي يبرز بعض أهم المنتجات المستخدمة ومصدرها.

جدول رقم(5): أهم المواد المستخدمة ومصدرها.

المكونات	المصدر
مسحوق الحليب	أوروبا، اسيا، أمريكا
النشاء	الجزائر، مغنية
المثبت	فرنسا
السكر	الجزائر
مسحوق الكاكاو	هولندا
الخميرة	سويسرا، ألمانيا
المعطر	فرنسا، الجزائر
الفواكه	الجزائر

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2.الانتاج.

مرحلة الانتاج هي مرحلة بعد الشراء أهم حلقة في نشاط المؤسسة، حيث تقوم بتحويل المواد الاولية من حالتها الطبيعية الى منتجاتها نهائية متمثلة في الحليب ومشتقاته وتنتج هذه المنتجات بشكل يومي وفي كل المواسم اضافة الى هذا فالمؤسسة تنتج حسب طلبات الزبائن.

3.البيع.

بالنسبة لهذا النشاط تشرف عليه مصلحة المبيعات ضمن القسم التجاري وذلك وفق حالتين هما:

-حالة الانتاج وفق الطلب تكون الكميات المنتجة مضمونة البيع يبقى عنصر النقل الذي يتم الانفاق عليه، اما بالوسائل الخاصة بالزبائن أو بالوسائل الخاصة.

-حالة الانتاج بدون طلب هنا تقوم المؤسسة بعملية البيع بإمكانياتها الخاصة وقدرتها التسويقية

ثانيا: مهام المؤسسة:

تغطية كامل نقاط البيع بمختلف منتجاتها.

مواجهة المنافسة بالاعتماد على خطط واستراتيجيات تسويقية تمكنها من ذلك

-ضمان النوعية، وهي تعمل جاهدة لتستطيع أن تضمن لزيائنها ومستهلكيها النوعية الجيدة والجودة العالية.

-التجديد بحيث يعتبر هذا العنصر من أبرز السياسات المتبعة لدى المؤسسة.

-توسيع تشكيلتها السلعية معتمدة على تكنولوجيا تتمثل في استعمالها لوسائل متطورة.

-التسيير الفعال ومحاولة تطوير قطاعات المختلفة من تخزين وتوزيع و صيانة.

-العمل على تلبية حاجات ورغبات القطاعات السوقية المستهلكة.

المطلب الرابع: التعريف بمنتج المؤسسة:

تتكون المؤسسة من وحدتين، الوحدة الأولى تختص في إنتاج الحليب أما الوحدة الثانية فتختص في إنتاج مشتقات الحليب وبالأخص (الياؤورت) وقد تم إنشاء هذه الأخير سنة 2004م. يمكن حصر منتجات الوحدتين السابقتين فيما يلي:

الوحدة الأولى: تقوم هذه الوحدة بتقديم منتج الحليب على شكل أكياس وكذا قارورات وهو على التالي:

-حليب مبستر بحجم 01 ل

-اللبن بحجم 01 ل

-حليب البقر

-الرايب بحجم 01 ل.

الوحدة الثانية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج مشتقات الحليب في شكل قارورات أو عبوات ويمكن حصر

منتجات هذه الوحدة في:

ياؤورت بحجم 1ل(على شكل قارورات)

ياؤورت معطر بحجم 125غ(على شكل عبوة)

ياؤورت بالفواكه بحجم 125 غ (على شكل عبوة)

ياؤورت منزوع السكر (Lait) بحجم 125 غ موجه إلى المستهلكين ذوي أمراض السكري.

في المستقبل تعمل المؤسسة على إنشاء وحدة ثالثة تختص في إنتاج الجبن بعدة أنواع.

المبحث الثاني : الاستراتيجية ونطاق تطبيق الحوكمة في مؤسسة حضنة حليب:

سنحاول في هذا المبحث دراسة استراتيجية المؤسسة ونطاق حوكمة الشركات والأطراف ذات المصلحة لمؤسسة الحضنة حليب

المطلب الأول : الاستراتيجية (الرؤيا ، الرسالة والقيم) لمؤسسة الحضنة

لقد اهتمت مؤسسة الحضنة بالجودة حيث تحصلت على شهادة **iso22000** إعترافاً بالجودة التي تتميز بها منتجات المؤسسة والسمعة الحسنة لدى الزبائن من حيث السعر الدوق ... الخ.

أولاً: استراتيجية مؤسسة الحضنة:

تلتزم مؤسسة الحضنة حليب بتوفير كميات مناسبة من منتجاتها لتغطية احتياجات السوق المحلية كما تعمل على استقطاب عمال جدد ذوي كفاءات عالية وتنظيم دورات تكوينية للعمال وتأهيلهم و الرفع من مستواهم المهني ، وكذلك تلبية رغبات المستهلكين والحرص على النوعية الجيدة للمنتجات والقيام بعمليات التصدير وذلك لجلب العملة الصعبة . والتقليص من فاتورة الاستيراد أما على المدى البعيد تسعى إلى تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية أبرزها إنشاء وحدات خاصة بتربية الأبقار الحلوب وعقد اتفاقات شراكة للحصول على موقع فعال في الأسواق العالمية.

ثانياً: الرؤيا.الرسالة والقيم لمؤسسة الحضنة حليب

1-رؤية مؤسسة الحضنة الحليب:

تلتزم مؤسسة الحضنة الحليب باتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة وهي تعمل على أن تكون مرجعاً دائماً ومعروفاً في مجال:

1-الصحة والسلامة

2- تطوير الأشخاص وتدريبهم

3- الأداء

4- البيئة : وفيما يخص البيئة يتطلب الأمر مايلي:

-إعادة تدوير المخلفات الصناعية (ورق بلاستيك

-تحليل المياه الصناعية قبل صرفها وذلك لتجنب التأثيرات السلبية على المحيط

-تعزيز العلاقات مع السكان المجاورين والسلطات المحلية

-محاولة إطلاق مشاريع في سياق التنمية المحلية.

-الحصول على iso 22000

وتسعى مؤسسة الحضنة الحليب إلى تحقيق الزيادة بمنتجاتها وذلك عن الطريق:

-تغطية كامل التراب الوطني.

-العمل على إنتاج منتج بمواصفات عالية الجودة

-تحقيق الاكتفاء الذاتي.

-تصدير المنتج إلى الخارج.

-التركيز على نوعية المنتجات.

-توصيل المنتجات للمستهلك مع التركيز على السعر.

-القضاء على حليب البودرة (مسحوق الحليب واستبداله بالحليب الطبيعي) من خلال مضاعفة

المنتج.

-إنشاء وحدات خاصة بتربية الأبقار الحلوب.

-إنشاء وحدات إنتاج في عدة ولايات خاصة جنوب الجزائر كون الدولة تركز عليه لشساعة الأراضي.

ومن خلال مقابلتنا مع السيد ابراهيم زوادي، تمحورت: الرؤية، رسالة وقيم مؤسسة الحضنة حليب في الشكل التالي:

شكل رقم6: الرؤية، الرسالة والقيم في مؤسسة الحضنة.

الرؤية

ان تكون مؤسسة الحضنة حائزة على ثقة المجتمع وتتميز بالكفاءة في تحقيق الاهداف

القيم

- 1- العمل بروح الجماعة
- 2- الاحترام
- 3- المسؤولية
- 4- الشفافية والمصادقية

الرسالة

مؤسسة خاصة تحرص دائما على بذل اقصى جهودها لتقديم خدماتها بطريقة فعالة يثق بها المجتمع من خلال:

- 1- الجودة في الانتاج وحماية البيئة
- 2- التسخير الامثل لمواردها البشرية والمالية والتقنية

المصدر: من اعداد الطالبين وفقا لمقابلة مع السيد ابراهيم زوادي بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني: نطاق تطبيق الحوكمة في مؤسسة الحضنة حليب

من خلال مقابلتنا مع مصلحة الموارد البشرية وعينة من العمال داخل مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة تبين لنا أن نطاق الحوكمة للمؤسسات يعتمد على قيم المؤسسة من خلال تبنيها مجموعة من قوانين حسن الإدارة ومن خلال قيامنا بدراسة وتحليل آراءهم قمنا بتجسيدها في الجدول التالي:

لا	نعم	العبارة
	X	- يطور هيكل قواعد حوكمة الشركات بما يضمن تعزيز مبادئ النزاهة والشفافية
	X	- يساهم التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات في ضبط مسؤوليات مجلس الإدارة
	X	- يساهم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة
	X	يمنع تطبيق مبادئ الحوكمة وصول الموظف غير الجدير الى المناصب العليا
	X	- ينمي تطبيق مبادئ الحوكمة ثقة المساهم بالمؤسسة
X		- يعطي فرصة كافية لمشاركة أصحاب المصالح في تحمل المسؤولية
	X	- تنفيذ مبادئ حوكمة الشركات وقواعدها بالتشريعات والقوانين والأنظمة الجزائرية
	X	- تتوفر الشركات على هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات
	X	- استخدام مبدأ المسائلة الفعالة كآلية لتقييم الأداء يؤدي لمعرفة مستوى الأداء الذي تم تحقيقه
	X	- الهدف من تقييم الأداء ليس هو كشف الخلل والانحرافات فحسب وإنما تحليل أسبابها ودراستها ومعالجتها
X		- يستلزم أن يؤدي تقييم الأداء الى نتائج ايجابية من ناحية تحسين الأداء ورفع الكفاءة
X		- عملية تقييم الأداء تختلف من إدارة الى أخرى حسب تنظيم الإدارة والأهداف المسطرة مع الامكانيات المتاحة
X		- يساعد تقييم أداء المؤسسة في فهم العمليات التي تقوم بها
	X	- ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية للإدارة تحديدا واضحا حتى يسهل عمليات متابعة أعمال المسؤولين وتقييمهم من حيث امكانية تحقيق هذه الأهداف
X		- تساهم الحوكمة في العمل على إيجاد وتوفير آليات لمشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات أداء الشركة
	X	- يقوم أعضاء مجلس الادارة بتنفيذ مسؤولياتهم على أكمل وجه ولديهم القدرة الكاملة على تقييم أداء الشركة بشكل دقيق

ادارة مؤسسة الحضنة حليب بغرس وتشجيع الممارسات اتجاه التنمية المستدامة حيث تتجلى حوكمة المؤسسات في مؤسسة الحضنة من خلال تفعيل العمل المؤسسي وحرصه على تحقيق اهداف التنمية المستدامة من خلال:

اولا: ثقافة المؤسسة التنظيمية والقيم التي اطلقتها الادارة العليا في جميع انحاء المؤسسة.

ثانيا: تشكيل فرق العمل وتكامل ممارسات المؤسسة مع استراتيجيتها وسياساتها واهدافها وتوجيهاتها المتمثلة بالالتزام بالمبادئ الاساسية التالية:

_ احترام التشريعات والمراسيم القانونية المحلية.

تلتزم مؤسسة الحضنة حاليا بجميع القوانين واللوائح النافذة المحلية كما تحترم المؤسسة الاعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الارشادية عند قيامها بتطوير سياستها وممارساتها لتحقيق اهداف التنمية المستدامة بها.

_ احترام الاطراف ذات المصلحة: نقر مؤسسة الحضنة وتتقبل ان هناك تنوعا في مصالح الاطراف ذات المصلحة بها. وفي انشطتها ومنتجاتها الرئيسية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على الاطراف ذات المصلحة بها.

_ احترام حقوق الاساسية للانسان: تنفذ مؤسسة الحضنة حليب السياسات والممارسات التي من شأنها احترام حقوق الانسان وضمن مجال تأثيرها.

_ المساءلة والمحاسبة: تكشف مؤسسة الحضنة و بشكل منتظم للجهات الرسمية والسلطات القانونية الاطراف ذات المصلحة بطريقة واضحة وحيادية وامينة والى حد ملائم والقرارات والاجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر.

ثالثا: الهيكل التنظيمي والوقائف الرئيسية، حيث يبين الهيكل التنظيمي المستويات الادارية وخطوط الاتصال الافقي والعمودي، وصلاحيات اتخاذ القرارات ومسؤولية تنفيذها.

المطلب الثالث: الأطراف ذات المصلحة لمؤسسة الحضنة

1-المساهمون: مدير الحضنة حليب.

2-الموزعون: الجزائر. عنابة. وهران. المسيلة.

3-الزبائن: المحلات على مستوى الوطن.

4-الموردون: للمؤسسة حضنة حليب:

Bobine plastiqueM PACIFIC- Msila

-opercutepots: cogitel – sfax

- poudre de lait: CONAPREL

-Cartoon h 103: Général emballage _ algérie

film thermo : Miriplast

pehp: tetra paît

pouchon: tetra pait

فرنسا expression aromatique

الولايات المتحدة بلاستيك سطيف alplast

دانيمارك خمائر دانيسكو danisco

elopack

المطلب الرابع : سياسة حماية الأطراف ذات المصلحة في مؤسسة حضنة حليب:

تضع مؤسسة الحضنة حليب المسئلة كل السياسات والإجراءات الواضحة التي تتضمن علاقاتها بكافة الأطراف ذات المصلحة بها من عمال وموردون وزبائن بما يكفل حقوق المؤسسة وكافة هذه الأطراف وتشكل الأنظمة والعقود المصدر الأساسي في تحديد حقوقهم وواجباتهم ومتطلباتهم، وتعمل المؤسسة على تحديد وإيضاح هذه العقود وحقوق وواجبات المتعاقدين وطريقة أدائها وتبعات التقصير في الأداء وحدود المسؤولية وطريقة تسوية الخرافات التي قد تنشأ من جراء تنفيذ هذه العقود بشكل يكفل حماية الأطراف ذات المصلحة مع المؤسسة من خلال الآليات منها تعويض الأطراف ذات المصلحة في حالة الإضرار بحقوقهم وآليات تسوية الشكاوي أو الخلافات التي قد تقع معهم.

خلاصة:

تعتبر مؤسسة ملبنة الحضنة (محل الدراسة) بالمسيلة واحدة من أهم المؤسسات الصناعية بالولاية بصفة خاصة، وبالوطن بصفة عامة وذلك لما تقدمه من منتجات وتعرف هذه المؤسسة تحسن ملحوظ فهي تزداد اتساعا خصوصا أنها تسعى إلى إضافة منتجات جديدة (الجبن) إلى المنتجات الحالية.

ونظرا لهذا نقترح على المؤسسة مجموعة من المقترحات:

*مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

*وضع نظام حوافز في المؤسسة وذلك لتشجيع العمال على البقاء والوفاء للمؤسسة.

*ضرورة إعداد حملات إعلانية واسعة لمنتج المؤسسة خصوصا باشتداد المنافسة مع المؤسسات المماثلة لها.

*التطوير في أسلوب الإنتاج وعدم الاكتفاء بأسلوب الإنتاج حسب الطلب.

* ضرورة التحكم في عملية التسيير وخاصة التسيير المالي وكذا استخدام الموازنات لتقديرية من أجل إعطاء تقديرات دقيقة وتنبؤات مستقبلية.



خاتمة

خاتمة :

مما سبق يمكن ان نستخلص من دراستنا هذه أن أهمية الحوار مع الأطراف ذات المصلحة تساهم في تحقيق التوازن داخل المؤسسة وتحسين أدائها حيث توجد علاقة ارتباطية بين أصحاب المصالح والمؤسسة وتبرز فاعليتها على التعامل مع أطراف متعددة ، و تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحوكمة أصبح ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيها بين المؤسسة والأطراف ذات الصلة بها ، حيث تظهر أهمية حوكمة الشركات في زيادة الاستثمار خلال مبادئها التي من بينها توفير الحماية لحقوق المساهمين في الشركات وتحديد الحقوق لأصحاب الملكية حيث تطبق هذه المبادئ في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات ويحقق قدر الطمأنينة والثقة لكل اصحاب المصالح مع المؤسسة.

ومن خلال هذا البحث " آليات الحوار مع الأطراف ذات المصلحة من منظور الحوكمة المنصفة اجتماعيا، حاولنا ابراز الجوانب النظرية المتعلقة بالأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية ، وكانت هذه الدراسة محاولة للتوافق بين الاطارين النظري والميداني من أجل الاجابة على الإشكالية الرئيسية.

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا لإختبار الفرضيات . نتائج الدراسة مع مجموعة من التوصيات .

أولاً: إختبار الفرضيات:

* **الفرضية الأولى :** تتبنى مؤسسة حضنة حليب إستراتيجية واضحة وفق تحديات الإستدامة لتفعيل الحوكمة المنصفة إجتماعيا للأطراف ذات المصلحة ، الفرضية صحيحة.

* **الفرضية الثانية:** يتم إشراك الأطراف الداخلية والخارجية

في مؤسسة حضنة حليب وفق معايير وأسس تشبع رغباتهم، الفرضية صحيحة.

ثانياً: نتائج الدراسة: وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج

1-نتائج الدراسة النظرية:

* حاز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على اهتمام كبير من طرف المؤسسات الاقتصادية.

- * اختلاف تعاريف المسؤولية الاجتماعية المؤسسة لم يمنع للمؤسسة الاقتصادية من تحديد ممارستها.
- * تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية يعود بمنافع عديدة على المؤسسات.
- * تواجه المؤسسات الاقتصادية عدة معوقات تعرقل ممارستها للبرامج الاجتماعية وتحول دون تطبيقها.
- * الحوكمة نظام تتبعه المؤسسات يتم من خلاله توجيه أعمالها ومراقبتها ، من أجل تحقيق أهدافها. *
- * يساهم أصحاب المصالح الداخليين في تقديم قيمة إضافية من خلال نظام حوكمة الشركات ويظهر ذلك جليا من خلال مايقدمه كل فرد داخل المؤسسة.

2-نتائج الدراسة التطبيقية:

- * إن إهتمام المؤسسة بطرفي أصحاب المصالح يزيد من تنمية روح التعاون والاستفادة من الخبرات المتبادلة . كما أنه ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة وصورتها في المجتمع.
- * المؤسسة في تحسن مستمر في تحقيق درجة الإحتفاظ بالعملاء .
- * المؤسسة لها حصة سوقية غير كافية وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والمادة الأولية محتكرة من طرف الدولة وهي تقوم بتوزيعها بنسب على المؤسسات.
- * عدم الاهتمام بالعنصر البشري الكفاء بشكل فعال كون المؤسسة لا تمتلك دورات تدريبية.
- * وجود فلسفة مؤيدة تجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مما يعني وجود و وعي بخصوص هذا المفهوم وأهميته .


- * هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ولا تعتبر المصادر المالية أكبر عائق في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لها.

ثالثا:التوصيات:

- 1- القيام بتدعيم الأنشطة التي تخدم الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة
- 2- الرفع من الإنتاجية كون مادة الحليب مادة أساسية في السوق وهناك نقص دائم وملحوظ في هذه المادة.
- 3- يجب على المؤسسة أن ترفع من تكاليف التسويق من أجل الإشهار والدعاية وذلك بسبب أن المؤسسة تعمل بنظام الإنتاج حسب الطلب وهناك منافسة شديدة في السوق.
- 4- تقديم امتيازات العملاء الموجودين وتوفير إبتكارات جديدة، وتنويع في المنتجات لجذب عملاء جدد.
- 5- خفض معدل دوران المخزون إلى أدنى مستوياته لتجنب أعباء التكاليف.
- 6- الاهتمام بالعنصر البشري كونه أداة فعالة في تقسيم الأداء بتقديم التحفيزات وسبل الترقيات.
- 7- الاستغلال العقلاني للماء واسترجاع الماء المهذور في عملية التنظيف وتنقيته واستعماله في الري، والتقليل من طرح النفايات وذلك بإعادة تدويرها.
- 8- الحرص على تحسين الأجور وظروف العمل ورعاية العاملين.

رابعاً: آفاق الدراسة:

- بناء على الموضوع الذي تمت دراسته يمكن طرح جملة من العناوين ذات الصلة والتي يمكن أن تشكل مشكلات بحثية مستقبلية وهي :
- 1- دور المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تفعيل الحوكمة المنصفة اجتماعياً.
 - 2- معايير إدارة العلاقة مع الأطراف ذات المصلحة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
 - 3- دراسة تطبيقية لفهم توقعات الأطراف ذات المصلحة لتفعيل استدامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

A decorative rectangular border with intricate floral and scrollwork patterns in black ink, framing the central text. The border features stylized leaves, small flowers, and elegant curves.

قائمة المراجع

اولا: الكتب باللغة العربية :

- 1- أكرم أحمد الطويل ، ياسين طه عبد الرزاق الدباغ ، إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية النشر والتوزيع ، ط1 ، عمان (الأردن) 2016.
- 2- الدوري زكريا مطلق، صالح أحمد علي. إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.
- 3- السكارنة بلال خلف. أخلاقيات العمل. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2009
- 4- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 6- محمد سيد فهمي ، المسؤولية الاجتماعية ، ط1، دار النشر المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2014 .
- 7- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري ، (دراسة مقارنة) ، الدارالجامعية ، الاسكندرية ، 2006 .
- 8- مصطفى حسن بسيوني السعداني ، الشفافية والافصاح في إطار حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلية في جمهورية مصر العربية ، 2006.
- 9- نجم عبود نجم. أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 10- زيارة فريد فهمي. وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009.

ثانيا: مذكرات واطروحات:

- 1- برني لطيفة ،"أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية ، (دكتوراه) ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ، قسم العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015.
- 2- حمزة رملي وإسماعيل جحوط، دور إدارة المصلحة في تفعيل ابعاد التنمية المستدامة في دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية قسنطينة.
- 3- قدرى إبراهيم ، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء" (دكتوراه) ، تخصص إدارة أعمال ، كلية اقتصاد ، جامعة دمشق، 2014.

4- مساعدة عماد دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ، (ماجستير تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2013-2014).

5- ويلية فريدة دورالميزانية لاجتماعية في تسيير الموارد البشرية " ، (ماجستير) ، تخصص تسيير الموارد البشرية - ، مدرسة الدكتوراه اقتصاد ومناجمنت ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011-2012.

ثالثا: المجالات:

1- الأسرج حسين عبد المطلب. المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات و الآفاق من أجل التنمية في الدول العربية، متاح على <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de.pdf> (اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011).

2- أكاديميات الدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 17، جانفي 2017.

3- بن فرج زوبينة، " الافصاح المحاسبي الاجتماعي ضرورة المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمقولة ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد 18 ، 2017.

4- خالد خلق سالم الرزيقات ، أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية ، العدد 31، 2012.

5- عبيد سعد المطيري severperate Governance " هل بعد الثقة في الشركات العامة ، مجلة المحاسبة، الجمعية السعودية للمحاسبين، السنة التاسعة، العدد 34 يونيو 2002.

6- وابل علي الوابل ، كارثة انهيار بعض الشركات العالمية العملاقة من منظور محاسبي، مجلة المحاسبة الجمعية السعودية للمحاسبين ، السنة التاسعة العدد 36، ديسمبر 2002.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات:

1- أم كلثوم جماعي ، سمير بن عبد العزيز " الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية (جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012 .

2- السحبياني صالح. المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية. المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية:

تقييم و استشراف، 23-25 مارس 2009، بيروت، متاح على http://www.Arab-api.org/conf_0309p28.pdf (اطلع عليه بتاريخ 30 نوفمبر 2011).

3- بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل. المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 - 11 نوفمبر 2009، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية.

4- عبد الوهاب نصر على ، آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقب الحسابات ، المؤتمر العالمي الخامس ، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والادارية والاقتصادية ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية، مصر، 8 - 10 سبتمبر 2005 .

5- بتول محمد ، سلمان علي ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيف مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولي . 18 - 19 ماي 2011 الجزائر، جامعة سعد دحلب بالبلدية.

6- ميخائيل أشرف حناء تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات ، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي من إطار حوكمة الشركات ، 24 - 26 سبتمبر 2005 القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

خامسا: الكتب باللغة الاجنبية:

1-Chaing Hsiang.anempirical study of corporate governance and corporate performance jornal of American academy of business.cambridge.2005.

2- the world bank. governance and development the world bank publication Washington.1991.DC.

3- OECD. Princioes les farcarparate governance OECD. Publication 2011.

4- beme. La responsabilité societetale des entreprises. position et plan action du conseil federal concemant la responsabilité des entreprises a legard la societe et de lenvironnet. Le 1 averil 2015.

5- Jacqueigalens.sebastien point. Vers une nouvelle gouvernance des entreprises- lentreprise face a ces parties prenantes. Edition dunod.2009.

سادسا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.oecd.org/dataoecd/32118/31557724.pafs> consulte le 10-04-2017.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت هذه الدراسة تبيين مساهمة أصحاب المصالح في إعطاء قيمة إضافية من خلال نظام الحوكمة المنصفة إجتماعيا داخل مؤسسة الحضنة حليب ، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الحوار مع الأطراف ذات المصلحة في مؤسسة الحضنة ، حيث توصلنا إلى أن أصحاب المصالح الداخليين يساهمون في تقديم قيمة إضافية من خلال نظام حوكمة الشركات ويظهر ذلك جليا من خلال ما يقدمه كل فرد داخل المؤسسة.

وفي الأخير نوصي بتدعيم الأنشطة التي تقدم الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة والاهتمام بالعنصر البشري كونه أداة فعالة في تقييم الأداء .

الكلمات المفتاحية:

الأطراف ذات المصلحة ، الحوكمة المنصفة إجتماعيا، الحضنة حليب

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية:

This study illustrates the stakeholders contribution to adding value to socially fair governance organizations within the Hudna Milk Corporation. The company from within the organization.

Finally, we recommend strengthening the activities provided by the relevant topic connection with the human element which is the as it is useful for performance

Key words:

Stakeholders, socially equitable governance. brood

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد وضيف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



المسيلة في:

رقم:

إلى السيد:
مضدقة جلاب

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محطتها الاقتصادية والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إحصاءات الترخيص، التي تدخل ضمن متطلبات
بل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص :
فإنه يشرفنا أن نتطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بواسطة
تخلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.و.س	الإمضاء
01	منحراوي حذيفة	16 35 83 13	20 47 53 57 9	CF
02	آدم بوراس	17 35 03 20 67	20 35 9 16 14	CF
عنوان المذكرة: المختص: المختص: المختص:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والتختم)		رئيس القسم (الإمضاء والتختم)
فاتح جلاب W.DJADI				



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي اسمفله:

الطالب (ة) *بن بوزيان كريمة* المولود(ة) بتاريخ: *1998/11/02* من *المسيلة*
الحاصل لبطاقة التعريف الوطنية (أوراس) رقم: *075944*. الصادرة بتاريخ: *2022/03/15* من *مسيلة ونونية*
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: *علوم التسيير* تخصص: *إدارة مالية* خلال السنة الجامعية *2022/2023*
والمعد مذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "*التحليل المالي مع الأثر الضريبي في الشركات من منظور الشوكية*"
المقدمة لجامعة المسيلة في مؤسستنا حاضرة حبيبة بالمسيلة
أصبح بشرقي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: *2022/06/15*

التوقيع والتمسك

B. Bou...



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المعطي أسفله:

الطالب (ة): محمد مسلولي (المتقدم) المولد(ة) بتاريخ: 20/05/1994 بمدينة المسيلة
العاقل لبطاقة التعريف الوطنية (لورس) رقم 301143119 الصادرة بتاريخ: 15/05/2021 من: مديرية التسيير
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية، علوم تسيير، تخصص: إدارة مالية خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أليات السوق الائتمانية ذات الصلة من منظور الحوكمة
المصرفية اجتماعيا مؤسسية - منهجية علمية بالمسيلة

أصريح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 20/05/2022

التوقيع والبصمة

क
क
क