الفصل الخامس: نظرية الاطراف ذات المصلحة وإشكالية الحوكمة والاستدامة

يتم في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأطراف ذات المصلحة، الذي تأخذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية اثناء عملية البحث عن تحديد اولوياتهم ومتطلباتهم من المعلومات.

المبحث الأول: ماهية الأطراف ذات المصلحة

أولا: مفهوم الاطراف ذات المصلحة

إن أول باحث اهتم بالأطراف ذات المصلحة هو فريمان Freeman وكان ذلك سنة 1984 وعرفهم بأنهم "كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال".[1]

- ✓ حيث يعرف معيار المساءلة **Accountability** الأطراف ذات المصلحة: "بأنهم الجماعات التي تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة وأنشطتها، ويتم التعرف على وجهات نظرهم من خلال عمليات تراعي مصالحهم والتي تسمح لهم بأن يعبروا عن أنفسهم بدون أي قيد".[2]
- ✓ أصحاب المصالح على أنهم: "مجموعة الأفراد والمؤسسات التي تشارك بشكل إرادي أو غير إرادي في خلق الثروة للمؤسسة، وفي انجاز أنشطتها ".[3]
- ✓ أفراد أو مجموعات لهم نصيب في نتائج المؤسسة الاقتصادية".[4]
- ✓ تلك الجماعات التي من شأنها أن تأثر وتتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال و نشاطات، و ما تتبناه من برامج و سياسات.[5]

من خلال هذه التعاريف؛ يتبين لنا أن للأطراف ذات المصلحة البعض من الحقوق، التي ترتقي في بعض الأحيان إلى مستوى المطالبة لأن تعمل المؤسسة ضمن أطر قانونية واجتماعية وبيئية، من أجل الاستجابة لطموحات واولوياتهم واحتياجاتهم.

---

[1] العايب عبد الرحمان، بقة الشريف، **إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة – برج بوعريريج"**، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار ، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص 22.

[2] Accountability, **AA1000 Accountability Principles Standard,** Accountability, 2008, P 03.

[3] Georges Yahchouchi, **Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise**, P66. **In Site Internet**: ttp://www.lacpa.org.lb/Includes/Images/Docs/TC/newsletter25/18%20Dr.%20Georges%20Yahchouchi.pdf**. Retrieved**: 25.02.2013 .

[4] Jérôme Caby, Gérard Hirigoyen**, La Création de Valeur de l'entreprise**, 2ème édition, éd: Economica, Paris, 2001, P 104.

[5] Salma Damak-Ayadi, yon Pesqueux, **La théorie des parties prenantes en perspective**, P3. **In Site Internet** : http://www.unice.fr/edmo/ethiquepesqueux.pdf. **Retrieved:** 20 .05. 20 13.

تجدر الإشارة إلى أن أنموذج الأطراف ذات المصلحة ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الستينات من القرن الماضي،[1] وذلك بعد أن استمد فكرته الأساسية من الأنموذج الإداري التقليدي المعروف بأنموذج المساهمين Stockeholders Model الذي يرى؛ أن للمؤسسة غاية وحيدة تتمثل في تعظيم ثروة المساهمين.

غير أن أنموذج أصحاب المصالح أضاف إلى أنموذج المساهمين، أن هدف المؤسسة لا ينحصر فقط في هذا الأمر، بل يتجاوزه إلى تحقيق مصلحة كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و تتأثر سلبا أو إيجاباً بأفعالها و قراراتها و في هذا الصدد يقول الباحثون في إطار نظرية أصحاب المصالح: "تعد المؤسسة أداة للربط والتنسيق بين مصالح مختلف الأطراف المستفيدة، إذ يتمثل هدفها الأساسي في خلق الثروة لهم..." .[2]

ومنه يمكن القول؛ أن المنطق الذي يحكم طروحات أنموذج أصحاب المصالح يحاول إعطاء صورة أكثر دقة عن موقع المؤسسة ضمن بيئتها الاجتماعية العامة، ويطالب المدراء بالعمل على تحديد تلك الأطراف والعمل على الاستجابة لمطالبهم المشروعة.

حيث يقول: giampor caro -sauniere " تتمثل مسؤولية المسيرين في إطار نظرية أصحاب المصالح في تحقيق التوازن بين كل الفئات الداخلية والخارجية المشكلة لهذه الأطراف ".[3]

وبناء على ما سبق؛ يمكن القول أن المؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة تتواجد فيها مجموعات عديدة من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقا من مصالحهم الخاصة، وبالتالي فإنهم يقيمون أدائها من زاوية مدى تحقق هذه المصالح.

بمعنى أن استدامة المؤسسة الاقتصادية يعتمد على استدامة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة فيها، أي يجب أن تنظر المؤسسة والمشاركة ليس فقط من منظور المساهمين والموظفين والعملاء، ولكن أيضا الموردين، السلطات العامة، المحلية أو الوطنية أو الدولية، وفقا لحجم المؤسسة الاقتصادية و(المجتمع المدني بشكل عام)، والاستدامة من العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة؛ يكون المبدأ الموجه لاتخاذ القرارات الإدارية وعملية دعامة استراتيجية أكثر شمولا للمؤسسات الاقتصادية، واعتماد لرأي ومشاركة الأطراف ذات المصلحة فيها، يعني إعادة التفكير في طبيعة أغراض المؤسسات والإدارة للأدوات التي اعتمدتها المؤسسات نفسها، في طريقة العرض تحتاج المؤسسات الاقتصادية إلى نظم مناسبة لقياس والسيطرة على سلوك الأطراف ذات المصلحة، وذلك لتقييم ما إذا كانت الاستجابة للشواغل أصحاب المصلحة هي وسيلة فعالة ومن أجل التواصل وإظهار النتائج التي تحققت.

---

[1] Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (CJD), **Le guide de la performance globale**, éd: d'organisation, 3ème tirage, 2006, P 16.

[2] Marc lasagnes, Samuel mercier, **la gestion de risque éthique en entreprise: une gestion paradoxale ?,** cahier du Fargo, octobre 2006, p 02.

[3] Stéphanie Giampor caro-sauniere , **l'investissement socialement responsable entre l'offre et la demande**, These de Doctorat de Sociologie, Universite rene Descartes, paris v, 2006, p35.

ثانيا: الإدارة الاستراتيجية للأطراف ذات المصلحة لتفعيل ممارسة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية

إن ممارسة التنمية المستدامة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؛ يجب أن يحفزها إشراك الأطراف ذات المصلحة في العملية، " فالمؤسسة التي ترغب في إدماج أبعاد التنمية المستدامة في إدارتها يجب أن تضع ضمن أهدافها ليس فقط تعظيم الأرباح لصالح المساهمين، ويمكن تحقيق التوازن بين المصالح التي قد تكون متناقضة لكل الأطراف ذات المصلحة".[1]

وفيما يلي تفصيلا لأهم الأطراف ذات المصلحة:

- **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الاستثمارات، ويمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو مؤسسة مساهمة أو مؤسسة تضامن أو أي شكل قانوني آخر، إن كل من يحوز على جزء من رأسمال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسيين Investisseurs (Institutionnels) أو صغار المساهمين (Petits Porteurs) لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة، فبالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيه استراتيجيات وسياسات المؤسسة واتخاذ قرارات الاستثمارية، فمن حق المساهمين أيضا أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات؛ فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك وهذا ما يدعوهم إلى تبني سياسة اجتماعية وبيئية في المؤسسة؛
- **لزبائن:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات، إن ما يرجوه الزبائن من المؤسسة بمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو، يصبح المستهلك عنصراً فاعلاً وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة؛
- **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة

حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة

[1] العايب عبد الرحمان، **وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر، مرجع سابق**، ص 176.

كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز، فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل؛

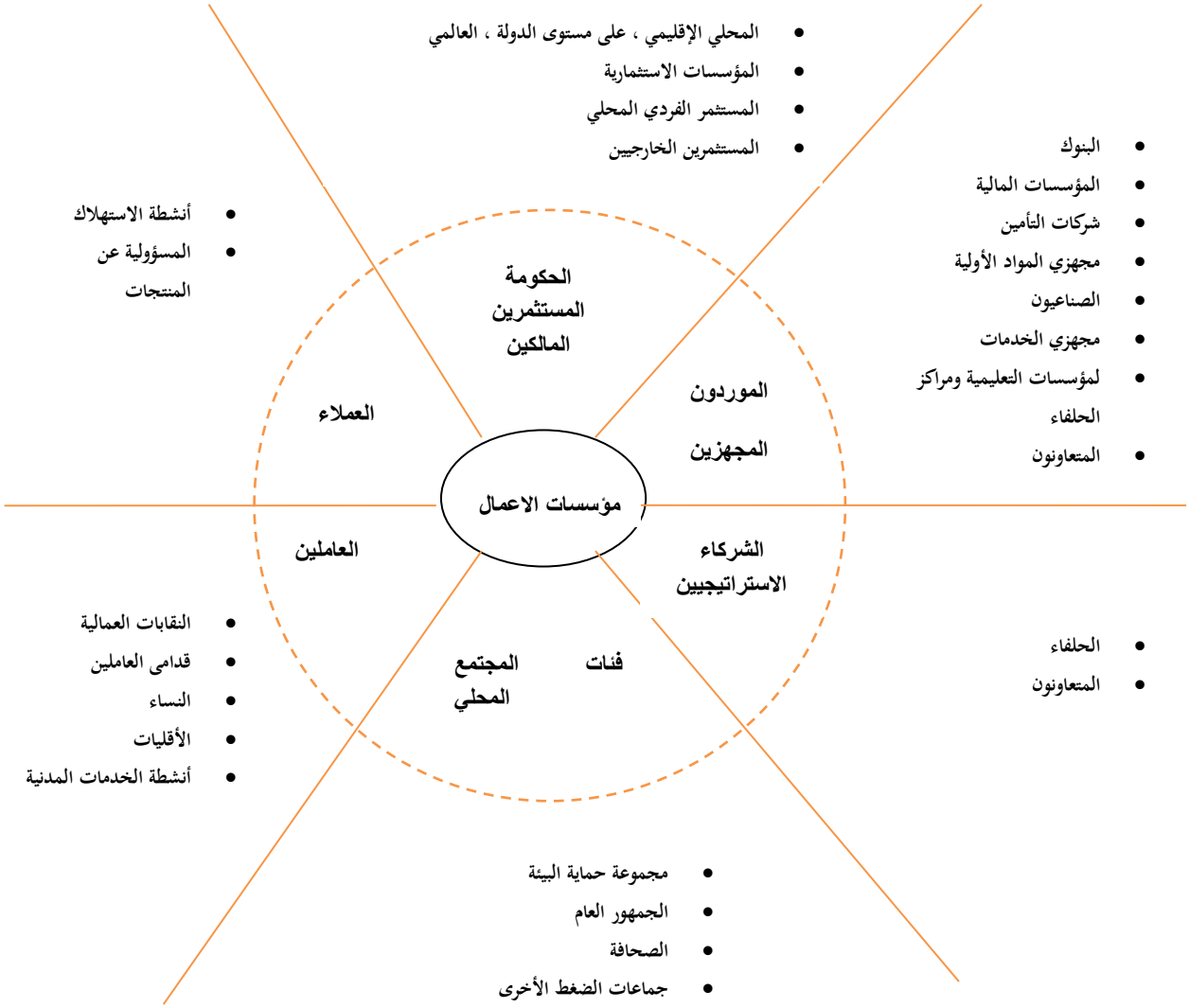
- **الموردون:** يمكن أن ينظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جداً، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة والموردين؛
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة، إن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساهمة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة، والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع، والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي؛
- **البيئة الطبيعية:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان أولا وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار؛
- **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريبا تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي تحت لواء منظمات غير حكومية، يكمن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية، التي تطالب من مسيريها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات، مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة، وتعاني كثيرا كبيرات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام من مقاطعة منتجاتها، وقد يترتب عليه أيضا آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين، ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر وأطباء بدون حدود Frontières Médecins Sans والصندوق العالمي للطبيعة، وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية لمساعدة المواطنين ولتفادي

الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والاجتماعي لدى الرأي العام، وتبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تفتضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

- **الحكومة**: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة؛
- **المنافسون**: تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها، وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.

الشكل الموالي يوضح الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية:

شكل رقم 06: فئات أصحاب المصالح



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، **الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 529.

ثالثا: 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، "فالمسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى 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 مبادرا طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية."[1]

تتقاطع مفاهيم أصحاب المصلحة مع المفاهيم والمبادئ المتعلّقة بالتنمية المستدامة، ولعلّ أهمّ هذه التقاطعات تكمن في محاولة كليهما تبنّي مبدأ الإنصاف ومبادئ العدالة الاجتماعية، والتي تنصّ على إيجاد التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتضاربة، إضافة إلى كون التنمية المستدامة في الأصل وفي تطبيقها على المستوى الجزئي ترتكز على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة، ولعلّ أهمّ تأثيرات التنمية المستدامة على نظرية أصحاب المصلحة هي توسيع دائرة أصحاب المصلحة، وإدخال مبادئ التضامن والمشاركة.[2]

لكن وبعد أن رأينا مختلف التغييرات التي طرأت على الوظائف التقليدية للمؤسسات الاقتصادية، وباعتبار أنّ هذه الوظائف يشارك فيها بالضرورة كلّ أصحاب المصلحة كلّ بطريقته، فلا بدّ من وجود تقاطعات أخرى بين المجالين، خاصة وأنّنا رأينا أنّ للتنمية المستدامة استراتيجيات لابد أن تخطّط وتنفّذ وتراقب، وتحتاج هذه الاستراتيجيات في مختلف المراحل إلى من يصيغها وهنا نجد أصحاب المصلحة التنظيميين، وإلى من ينفّذها وهنا نجد أصحاب المصلحة الاقتصاديين، وأخيراً مراقبتها وهنا نجد أصحاب المصلحة المجتمعيين.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 52.

[2] Jacqueigalens, Sébastien Point, **Vers Une Nouvelle Gouvernance Des Entreprises- L'entreprise Face A Ces Parties Prenantes**, Edition Dunod, 2009, P 46.

أسئلة الفصل:

- ✍ **ماهو مفهوم الاطراف ذات المصلحة؟**
- ✍ **فيما تتمثل فئات الاطراف ذات المصلحة؟**
- ✍ **إشرح العلاقة بين نظرية الاطراف ذات المصلحة وإشكالية الاستدامة والحوكمة؟**

أعمال شخصية:

قيام الطلبة باجراء بحوث في هذا المجال خاصة إدارة العلاقة بين الاطراف ذات المصلحة وإشكالية الاستدامة من المنظور الحوكمي؟