



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم  
الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة

دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية  
الاجتماعية

دراسة حالة شركة شنايدر إلكترويك - Schneider Electric

تحت إشراف الدكتور:  
فوزي عبد الرزاق

من إعداد الطالب:  
سامي محمادي

لجنة المناقشة:

رئيساً	1 جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. تيجاني بالرفي
مشرفاً ومقرراً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. فوزي عبد الرزاق
مناقشاً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الوهاب بلمهدي
مناقشاً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. حسين بورغدة
مناقشاً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. حسان خبابة

السنة الجامعية 2014/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين، حفظهما الله ورعاهما؛

إلى الإخوة والأهل؛

إلى الزوجة الكريمة؛

إلى ابنتي شهد وتسليم؛

إلى الأصدقاء والأحباب.

# شكر وعرفان

أحمد الله حقّ حمده على توفيقه، وأثني على خير خلقه وأسأله وافر نعمه وجزيل عطائه

أما بعد؛

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى الأستاذ القدير: **و. فوزي عبد الرزاق** على

قبوله الإشراف على هاته المذكرة، وعلى كل ما قدمه لي طيلة فترة إعدادها، من

تسيّيات مراجعة وتوجيهات قيمة وتصويبات سديدة.

كما أتوجه بالشكر إلى السيدة مسؤولة المساهمين الأجراء في شركة شنايدر

الكتريك السيدة كارولين لبريجامر (Caroline LABREGERE) على الخدمات المتعددة التي

قدمتها لإنجاح هذا العمل، كما لا انسى كل من ساعدني على إنجاء هذا العمل

وإخراجه بشكله هذا، وأشكر كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

سامي.

## فهرس المحتويات المختصر

II	الشكر
III	الإهداء
IV	فهرس المحتويات المختصر
أ-ح	المقدمة

### I- الإطار المفاهيمي لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

2	تمهيد
3	I-1- أصحاب المصلحة الداخليين للشركة
23	I-2- تطور مفهوم الأجير
35	I-3- النظريات التفسيرية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة
53	I-4- تقديم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من الجانب النظري
69	خلاصة الفصل

### II- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

71	تمهيد
72	II-1- التأصيل النظري لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية
87	II-2- دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية
95	II-3- الأطراف التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية
101	II-4- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
112	خلاصة الفصل

### III- دراسة حالة مجمع شنايدر إلكترونيك

114	تمهيد
115	III-1- تقديم مجمع شنايدر إلكترونيك
131	III-2- منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات
139	III-3- عرض وتحليل بيانات الاستبيان
151	III-4- مناقشة الفرضيات
155	الخاتمة
159	قائمة المراجع
172	الملاحق
178	الفهارس
191	الملخص

# المقدّمة

## مقدمة

تعود ظاهرة إشراك الأجراء في رأس مال الشركة إلى أكثر من عشرين عاماً، هذا الإشراك الذي يتم عن طريق فتح رأسمال الشركة للأجراء بشكل فردي أو جماعي، حيث عرفت ولا تزال تعرف هذه الظاهرة انتشاراً وتبني واسعين في معظم البلدان الصناعية والناشئة مما جعلها محل اهتمام لدى الأوساط الأكاديمية، السياسية والممارسين علي شكل سواء. كما جاء في دراسة للمرصد الأوروبي لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة في دراسة مست حوالي مائتا محلل مالي أوروبي، خلصت أنّ المستجوبين يُولون أهمية بالغة لموضوع الإشراك هذا لكن في المقابل عبّروا أيضاً عن رغبتهم في الاطلاع أكثر على الموضوع.

إنّ تمليك العاملين من أسهم الشركة يُعتبر نتاج عملية تطوّر تسيير المنظمات من جهة ونمط تسيير مالي من جهة أخرى. حتى وإن كانت تختلف الغايات من السماح بهذا التمليك، أين يُعتبر في فرنسا كنظام حماية للأجراء عكس ما هو عليه الحال في الولايات المتحدة الأمريكية أين يُروج لهذه السياسة على أنّها عملية تحفيز ومحاولة لإستبقاء الأجراء أكبر مدّة ممكنة في المنظمة. إلا أنّ هذا كلّه يصب في صالح الأجير المساهم الذي أصبح يتمتع بمكانة مُهمة في المنظمة، وضعته في قلب النقّاش في حوكمة الشركات.

كما يتمتع الأجير المساهم بمركز مزدوج في الشركة كمُزود لهذه الأخيرة برأسماله البشري وجالب للرأس المال المالي، هذا ما جعل منه فاعل أساسي في المنظمة. وما يُعزّز الدور الجديد للأجير المساهم التجارب التي أثبتت أنّ مستقبل منظمات الأعمال لا يمكنه فقط أن يتحدد بواسطة الرأس المال المادي، ومن جهة أخرى يكون تأثير العاملين في المنظمة محدوداً في ظل عدم قدرتهم في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة التي تتخذ من خلال مختلف هيئات اتّخاذ القرار في المنظمة كالجمعيات العامة مثلاً، لذلك فموقع الأجير هذا يسمح له بلعب دور حيوي وفعال في المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي. ونحاول في مذكرتنا هاته تسليط الضوء على تأثير إشراك الأجراء في رأس المال الشركة في المسؤولية الاجتماعية في منظمة الأعمال.

تعددت الدراسات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات في الآونة الأخيرة عكس التي تناولت إشراك الأجراء في رأس مال الشركة، فالأولى أثرت المفهوم بشكل واسع وجعلت من تبني المسؤولية الاجتماعية نهج لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وحتّى البيئية للشركات. كما يُنظر لهذه المسؤولية الاجتماعية من

عدة جوانب: فسيتم من خلال دراستنا إثارة موضوع إشراك الأجراء في رأس المال بشكل عام، والتطرق إلى المسؤولية الاجتماعية من ناحية أطراف المصلحة التي تتناسب مع إشراك الأجراء في رأس مال الشركة.

## 1- إشكالية الدراسة

تميّزت العشرين سنة الماضية بظهور ما يعرف بإشراك الأجراء في رأس مال الشركة، حتى وإن تباينت الغايات مثلما تمت الإشارة إليه في الأعلى من هذا الإشراك بين سياسة للاحتفاظ وتحفيز للأجراء في بعض وسياسة لحماية الأجراء في البعض الآخر. مع ذلك ساعد تطوّر مفهومه وكذا تنبي الشركات المتعددة الجنسيات لممارساته على نطاق موسع في إعطائه بُعداً أكثر تقارباً في جميع أنحاء العالم.

وبصفة عامة يُعتبر إشراك الأجراء في رأس مال الشركة من العوامل المساعدة على تطوّر الشعور بالانتماء لهؤلاء الأجراء في شركاتهم، وكذا توخّدهم حول الأهداف الإستراتيجية لهذه الأخيرة. هذا لأن همّ الشركات وموظفيها لا ينحصر فقط في الجانب المالي أو تحديد ظروف العمل بقدر ما يتعدى ذلك إلى منح هؤلاء الموظفين إمكانية التأثير على مستقبل وديمومة شركاتهم.

موضوع البحث يحاول التطرق إلى تطوّر هذا المفهوم من خلال التركيز على ازدواجية الوضعية التي أصبح يتميز بها هذا الموظف كأجير ومساهم في نفس الوقت، ومن خلال تحليل تأثير هذه الممارسات على المسؤولية الاجتماعية للشركة.

بناء على ما سبق، تتضح لنا معالم الإشكالية التي نسعى إلى معالجتها من خلال الإجابة على السؤال التالي:

## ما دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟

### 2- التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

أ. ما هو مستوى إشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك؟

ب. ما هو مستوى المسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك؟

ج. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق

المسؤولية الاجتماعية فيها؟، بدوره من خلال:



- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين؟
- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين؟
- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين؟
- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين؟
- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء؟
- هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؟

### 3- فرضيات الدراسة

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف علي دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التطرق لمجمع شنايدر إلكترونيك. وهذا بافتراض أنّ هناك علاقة بين إشراك الأجراء في رأس المال والمسؤولية الاجتماعية للشركة أيّ أنّ هناك دور لهؤلاء المساهمين الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. ترتكز الدراسة في الفرضية الرئيسية التالية:

هناك دور لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها بصفة عامة، وعلى مستوى مجمع شنايدر إلكترونيك بصفة خاصة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

أ. هناك مستوى قوي لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك؛

- ب. هناك مستوى قوي للمسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك؛
- ج. هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها. وهذا من خلال المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، أي:
- هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين؛
  - هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين؛
  - هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين؛
  - هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين؛
  - هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء؛
  - هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛

#### 4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال إبراز دور المساهمين الأجراء الذين يتمتعون بمركز مزدوج (أجراء ومساهمين) في الضغط على شركاتهم في المجالس التي تُتخذ فيها القرارات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهذا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الشركة.

كما تهدف الدراسة أيضاً للتطرق إلى إبراز دور إشراك الأجراء في رأس مال شركة متعددة الجنسيات تنشط في مجال حساس وهو الطاقة، وهي شركة شنايدر إلكترويك التي تعتبر من بين الشركات العالمية الرائدة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وهو ما يقود إلى إمكانية استفادة الشركات الجزائرية الناشطة في نفس المجال من تجربتها.

## 5- حدود الدراسة

في هذه الدراسة سوف نتطرق إلى دور إشراك الأجراء في رأس مال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة حالة شركة شنايدر إلكترويك الفرنسية، وتتواجد الشركة في أكثر من 190 دولة إلا أنّ دراستنا ستقتصر على الشركة الأم بفرنسا. وهذا أيضاً من خلال دراسة برامج التمليك العمالي التي شهدتها الشركة ابتداء من سنة 1995 وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركة لنفس الفترة.

## 6- أهمية موضوع الدراسة

تكمن أهمية موضوع الدراسة فيما يلي:

- أ. إبراز الدور الهام الذي يلعبه إشراك الأجراء في رأس مال الشركات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- ب. أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للشركات، وهذا في ظل التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة؛
- ج. عدم التطرق من قبل لهذا الموضوع من ناحية ربط دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مما يحفز الباحث للحوض في هذا للموضوع.

## 7- دوافع اختيار الموضوع

إنّ اختيار هذا الموضوع نابع من عدة أسباب ودوافع - ذاتية وموضوعية - أهمها:

- أ. تخصص الباحث (الإدارة الإستراتيجية والتنمية المستدامة) الذي يتقاطع ومع مواضيع المسؤولية الاجتماعية في الشركات، والمعارف السابقة المكتسبة في مجال حوكمة الشركات؛
- ب. نقص الدراسات والأبحاث المتخصصة التي تطرقت إلى دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركات، وانعدامها كما سبق وذكرنا في الأعلى للدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، مما يجعل الموضوع حيويّاً ومثيراً للاهتمام والبحث، خاصة فيما يتعلق بإمكانية استفادة الشركات الوطنية الناشطة في نفس المجال والتي مازالت تبحث عن مكانتها في السوق الإقليمية والعالمية.

من هذا المنطلق ارتأينا دراسة حالة شركة تُملك أجزائها من أسهمها وتدرج المسؤولية الاجتماعية في سياستها، وهذا ما دفعنا للبحث عن شركة خارج الجزائر، ووقع اختيارنا على مجمع شنايدر إلكترونيك الذي يُعتبر مجّمع عالمي وليس فقط فرنسي، كما أنّ بيئة النشاط الأصلية للمجمع تعد كذلك من البيئات التي تعرف تطوراً فيما يخص ممارسات إشراك الأجراء في رأس المال.

## 8- منهج الدراسة

إنّ معالجة الإشكالية المطروحة يتطلب إتباع المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض للإطار المفاهيمي لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة وإبراز دور هذه السياسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وإثراء هاته الدراسة تم تدعيمها بدراسة حالة شركة شنايدر إلكترونيك من خلال تصميم استمارة استبيان وتوزيعها إلكترونياً على أفراد العينة البالغ عددها 84، وكان لمسؤول المساهمين الأجراء في شركة شنايدر السيدة كارولين لبريجار (Caroline LABREGERE) دور فعّال في إنجاح العملية.

## 9- صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا لهذا الموضوع، نذكر أساساً نقص المراجع المتخصصة والمعمقة في مجال إشراك الأجراء في رأسمال الشركات، والانعدام الكلي للتي تتناول إشراك الأجراء والمسؤولية الاجتماعية في الشركات معاً، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات كون الموضوع حساس بالنسبة لشركة شنايدر بفرنسا وحتى لكل الشركات الأخرى.

## 10- الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة ونظراً لأهميتها البالغة في الموضوع، فبعد المسح المكتبي الذي قام به الباحث على مستوى 15 مكتبة جامعية جزائرية وكذلك في حدود المسح الإلكتروني للدراسات والمقالات والأبحاث والمنشورات؛ تبين أنّه لا توجد دراسات مشابهة لموضوع الدراسة، حيث أنّ كل الدراسات الموجودة تكتفي بتناول أحد المكونات الأساسية التي تتسم بالنظرة الأحادية للموضوع وتُجمع في نتائجها وتوصياتها على ضرورة التركيز على هذا المجال وإعطائه الأولوية اللازمة من أجل تعزيز وترقية العلاقة مع الأجراء من خلال إشراكهم في رأسمال الشركة، ومع ذلك يمكن ذكر أهم الدراسات لارتباطها ولو جزئياً بموضوع البحث:

أ) دراسة للباحث **رياض غرفاطة (Riadh GARFATTA)**، بعنوان: "Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، معهد إدارة المؤسسات، Ecole Doctorale Langages Idées Sociétés Institutions Territoires، Université de Bourgogne، جامعة بورغون، فرنسا، 17 ديسمبر 2010. حيث قام الباحث من خلالها بدراسة طبيعة العلاقة بين إشراك الأجراء في رأسمال الشركة وخلق القيمة.

وقد خلصت الدراسة أن هناك علاقة عكسية بين نسبة حقوق التصويت للمساهمين الأجراء وخلق القيمة، وبينت الدراسة كذلك أن طبيعة امتلاك الأسهم من قبل الأجراء (متعدد الأوجه أو مباشر) فالعلاقة ايجابية في الأول، في حين تم استنتاج انه لا توجد علاقة في الامتلاك المباشر.

ب) دراسة للباحث **ماركو كاراميلي (Marco CAMELLI)**، بعنوان: "Une étude des effets de l'actionnariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale : une approche attitudinale interculturelle"، رسالة دكتوراه، معهد علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه الاقتصاد والتسيير، Université de Montpellier II، جامعة مونتبوليه 2، فرنسا، ديسمبر 2006. حيث حاول الباحث في هاته الدراسة الوصول إلى معرفة هل لإشراك الأجراء رأس مال الشركة آثار سلوكية ايجابية، واهتمت بدراسة الظاهرة في المجمعات المتعددة الجنسيات.

وخلصت الدراسة أنّ بإمكان إشراك الأجراء في رأس مال الشركة أن يكون له آثار إيجابية على متغيرات مثل الالتزام العاطفي، الرضا والتحفيز في العمل والاحتفاظ بالموظفين.

ج) دراسة للباحث **العايب عبد الرحمن**، بعنوان: "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، 2011.

ومن ما خلصت إليه الدراسة أنّ الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية هو تجميع للنتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو أيضا الذي يُراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء. فالبعد الاقتصادي هو الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، والبعد الاجتماعي الذي يتركز

على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطرافاً فاعلة. أما البعد المجتمعي الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

### كيف تختلف هاته الدراسة عن الدراسات السابقة، وما الجديد الذي تسعى لتقديمه:

تختلف هاته الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث كونها دراسة اقتصادية لدور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الأولى من نوعها التي تربط بين المتغيرين (على الأقل على حد علمي من خلال البحث المتواصل الذي امتد إلى أكثر من ثلاث سنوات)، من خلال حالة شركة شنايدر إلكترونيك التي لديها تجربة رائدة في مجال تخطيط سياسات التي تتعلق بإشراك الأجراء في رأس المال وكذلك سعيها الدائم لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

## 11-محتويات الدراسة

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة في هاته الدراسة والأسئلة المتفرعة عنها، تم تقسيمها إلى ثلاث فصول حيث:

تناولنا في **الفصل الأول** مختلف الجوانب المتعلقة بإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، من خلال التطرق إلى أصحاب المصلحة الداخليين، ومن ثم إبراز تطور مفهوم الأجير في منظمات الأعمال، وآثرنا التحدث عن النظريات التفسيرية لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة، وبعدها التقدّم والإحاطة بجوانب إشراك الأجراء في رأس المال.

أما في **الفصل الثاني** فقد حاولنا التطرق إلى الجانب النظري لإشراك الأجراء في رأس المال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، بحيث تم تقديم للمسؤولية الاجتماعية أولاً من خلال التأصيل النظري لمفاهيمها، دور مواصفة الايزو 26000 والأطراف التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية. ومن بعد تم استعراض دور إشراك الأجراء في رأس المال في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

أما **الفصل الثالث** فقد حُصص لدراسة الحالة، ف جاء فيه تقديم لمجمع شنايدر إلكترونيك والتركيز على إشراك الأجراء في أسهم الشركة وممارسات المسؤولية الاجتماعية المنتهجة فيه، وكذا دراسة العلاقة بينهما بالفحص والتحليل. ثم مناقشة فرضيات الدراسة والتطرق للنتائج المتحصل عليها.

# الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإشراك

الأجراء في رأسمال الشركة

## تمهيد:

أصبح يحظى موضوع إشراك الأجراء في رأس مال الشركة الآن بنقاش موسع، بعدما كان فقط محل أبحاث الاقتصاديين. بحيث صار يهتم به من قبل رجال السياسة، مساهمين (وخاصة غالبية المساهمين منهم) ومسيرين، نقابات ومنظمات أرباب العمل، والأجراء بطبيعة الحال. كما تطور النقاش حول هذا الشكل من المساهمات المالية التي وضعت أول الوقت لتحفيز جهود الأجراء، من النقاش المالي البحت ليصبح الخوض في مسائل الإشراف، الحق وكيفية التأثير في اتخاذ القرارات التي تتخذ في منظمات الأعمال.

وباعتبار أنّ بيئة عمل الأجير المساهم تجعله في احتكاك وصراع دائمين مع أصحاب المصلحة الداخليين، من مسيرين ومساهمين. كان لابد لنا بالإحاطة بالعلاقات التي تربطهم فيهم وبينهم في أدبيات الاقتصاد بالاستعانة بمختلف المفاهيم والنظريات التي خاضت في هذه العلاقات.

وبغية الوصول إلى توضيح مشاركة الأجراء في هيكل الملكية في المؤسسة سنحاول كذلك من خلال هذا الفصل تبيان أهمية اليد العاملة في المؤسسات وشرعية السلطة التي تمتلكها، والتي تسمح لها بالتأثير على مختلف القرارات التي تتخذ فيها وبالتالي المشاركة المالية في رأس المال الاجتماعي للمؤسسة.

كما سيتم التطرق إلى مختلف أوجه إشراك الأجراء في رأسمال الشركة بالاستعانة بتجارب هذه الممارسة في الولايات المتحدة الأمريكية باعتبارها رائدة في هذا المجال، وفرنسا باعتبارها كذلك تُولي اهتماماً كبيراً لبرامج تمليك الأسهم من قبل العاملين في مختلف الشركات من خلال مختلف القوانين التشجيعية، ونظراً كذلك لتواجد شركة محل الدراسة في هذا البلد.

وارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

- أصحاب المصلحة الداخليين للشركة
- تطور مفهوم الأجير
- النظريات التفسيرية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة
- تقديم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من الجانب النظري



## I-1-1- أصحاب المصلحة الداخليين للشركة

## I-1-1-1- المساهمون أو حملة الأسهم

## I-1-1-1-1- عموميات حول المساهمين

يُغطي مفهوم المساهم حقائق وقائع عديدة، فحسب شارو<sup>1</sup> Charreaux فلا يقتصر دور المستثمر المالي على الدور الكلاسيكي على جلب رأس المال فقط، بل يتعداه إلى أدوار أخرى، من وضع للإستراتيجية، تسيير ومنح للقيمة. فالعديد من الحالات الحديثة تُبين لنا التأثير المتزايد للمساهمين مما جعل الكثير من الباحثين يوجهون أبحاثهم لدراسة تأثير الممارسات المرتبطة بالحوكمة في هذا الجانب، إذ أنّ كل مؤسسة مجبرة إلى اللجوء لمصادر التمويل الخارجي في تطورها لأن مواردها الداخلية غالباً ما تكون غير كافية للعمل بشكل مستقل. ومن مصادر هذا التمويل اللجوء إلى الدائنين المتبقين لما لهذه الصيغة من ميزات مقارنة بصيغ الاستدانة الأخرى<sup>2</sup>.

## I-1-1-2- مهام المساهمين

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ وتستمر في النشاط بدون وجود مساهم، فعادة ما يتطلب إنشاء المؤسسة توفر توليفة من عدة عوامل، كالعوامل المالية (مساهمة نقدية وعينية) وهي الأهم، بالإضافة إلى عوامل بشرية (اليد العاملة...). ونذكر من المهام الأساسية للمساهمين ما يلي<sup>3</sup>:

## I-1-1-2-1-أ- مهمة جلب المال والموارد المالية

يُعتبر دائماً الهدف الأساسي للمساهمين في المؤسسة في نظر الكثير من العمال هو الحصول على أكبر نسبة من المردودية على حساب العمال والتوظيف، وتُعتبر جهة النظر هذه واقعاً بالنسبة لبعض المساهمين اللذين يؤثرون على سيرورة المؤسسة بطلبهم لمردودية أعلى، ولكن هناك من المساهمين من يلعب دوراً متناسقاً بين هذا وذاك. أمّا بالنسبة لصغار (أو أقلية) المساهمين فرغم كثرة محاولاتهم للتنسيق فيما بينهم إلا أنه عادة ما تبوء محاولاتهم بالفشل مما يؤثر على تقاربهم وبيئتهم في شتات.

<sup>1</sup> Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », Cahier du CREGO, n°9603, Université de Bourgogne, France, 1996, p12

<sup>2</sup> Daniel E. M., « Rôle et nature de l'actionariat dans la vie des entreprises », Ceras - revue Projet n°266, France, Juin 2001, p13.

<sup>3</sup> Albouy M., « L'actionnaire comme apporteur de ressources financières », Edition CAIRN, France, 2002, p4.

دينار دين لا يمكن أن يعوض دينار رأسمال فكل مؤسسة تقوم على رأسمال خاص ومساهمين أوفياء لضمان النمو. فكلٌّ من المساهم والدائن يُعتبران جالبان للموارد المالية لكن الفرق يكمن في أن المساهم يعتبر الدائن المتبقي أي أنه في حال الإفلاس سيكون الأخير الذي يسترد ماله، كما أنه يعتبر الضامن في جلب الموارد من الدائنين بمعنى أنه بدون رأس المال لا يمكن أن تتحصل على أي شكل من أشكال القروض.

## I-1-1-2-ب- مهمة تحمل المخاطر والرقابة

### 1) المُساهم والمخاطر

حتى مع وجود نماذج تقريبية لتقييم المشاريع إلا أن عدم التيقن من الحصول على التدفقات النقدية المطلوبة للمشاريع الاستثمارية في المستقبل يبقى هو السائد، وهذا ما يدفع بالمساهمين بالقبول هم فقط بالمجازفة ويكون ذلك بتمويل المشاريع كلياً أو جزئياً.

### 2) المُساهم والرقابة

أدى تزايد انحراف المسيرين عن سكة التسيير الرشيد في بعض الأحيان، وعن التسيير الذي يُريده المساهمون في أحيان أخرى إلى وضع آليات للرقابة والحوكمة التي تبدو أنها فرضت كوسيلة للتحكم<sup>1</sup>. إلا أنه لا يمكن أن يظهر مصطلح الرقابة للعيان في المؤسسات التي يكون فيها المسير هو المساهم الرئيسي، بل يكون ذلك واضحاً في تلك المؤسسات التي يتم فيها اللجوء إلى المساهم الخارجي. ومن هذا يمكن تقسيم المساهمة إلى شكلين:

✓ مساهمة مركّزة: هذه الفكرة دافع عنها جنسن<sup>2</sup> Jensen وآخرون، وتُنص هذه المساهمة على أنّ تركز رأس المال يعتبر من جهة عنصراً داعماً لممارسة الرقابة الفعّالة من قبل المساهمين<sup>3</sup>، لكن من جهة أخرى تفقد المؤسسات التي تتميز بتركز رأس المال في يد شخص واحد السيطرة على الرقابة فتلجأ إلى مسيرين أكفاء خارجيين.

<sup>1</sup> Charreaux G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », op-cit, p32.

<sup>2</sup> Jensen M.C., « Corporate Control and the Politics of Finance », Journal of Applied Corporate Finance, Harvard University Press, Forthcoming, UK, 2001, p2.

<sup>3</sup> Paquerot M. et Mtanios R., « Structure de propriété et sous-performance des firmes », Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, France, 1999, p22.

✓ **مساهمة متفرقة:** وهذا ما يُميز مؤسسات اليوم بحيث تُوكل مهمة التسيير إلى أحد المسيرين ويضمن المساهمون أنفسهم مهمة الرقابة. فيمكن لهذه الرقابة أن تكون إما مباشرة وذلك عن طريق الحق في التصويت خلال الجمعيات العامة أو غير مباشرة وذلك من خلال مجالس الإدارة.

كما تُميز فئتين من المساهمين: أغلبية وأقلية المساهمين، وذلك حسب الحصة المملوكة من رأس المال في المؤسسة.

✓ **الرقابة من طرف أقلية المساهمين:** غالبا ما يُميز هذه الفئة من المساهمين السلوك السلبي، أي أنهم يكونون غير محفزين للقيام بأي تدابير لرقابة المسيرين، وهذا راجع لخوفهم من تحملهم وحدهم لأي أعباء ناجمة عن هذه الرقابة وهم يعلمون مسبقا أن كل منفعة ممكنة الحصول ستوزع على جميع المساهمين<sup>1</sup>.

✓ **الرقابة من طرف أغلبية المساهمين:** ويكون خصوصا في الشركات ذات رأس المال المتكثف فيكون أغلبية المساهمين متحفزين لمراقبة المسيرين لأنهم يتحملون نصيبا كبيرا من هدم الثروة<sup>2</sup>. وبصفة عامة يقوم المساهمون في الشركات المدرجة في البورصة بتفويض الرقابة الداخلية للمسيرين الأساسيين في مجلس الإدارة، ولا يحتفظون بحقهم في الرقابة إلا لممارستها في مجالات معينة وتكون في الجمعيات العامة العادية وغير العادية كالمصادقة على الحسابات الاجتماعية، توزيع الأرباح، تعيين الأعضاء وغيرها.

### I-1-1-2-ج- المهمة الإستراتيجية والتسييرية للمساهم

يكون تواجد المساهمون في المؤسسة لهدف أساسي وهو تعظيم قيمة استثماراتهم، وهذا ما يُعبّر عنه في المؤسسة بخلق القيمة للمساهمين. ولا يتأتى هذا إلا بانتهاج سياسة الاستثمار وذلك بانتهاج كل فرص الاستثمار المرجحة المتاحة، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى تفضيل استراتيجيات التركيز<sup>3</sup> التي تمكن المساهم من الحصول على رؤية واضحة لاستثماراته. كما أن مركز المساهم في المؤسسة يسمح له بالتواجد في الجمعية العامة وهذا ما يمكنه من التصويت على القرارات المهمة التي من شأنها أن تحدد مصير المنظمة.

من المنظور الاستراتيجي تعتبر من المهام الأولى والرئيسية توجيه المؤسسة نحو هدف أسمي يصب في المعنى الحقيقي للعمل في المؤسسات، ويكون ذا أهداف تطويرية طويلة المدى.

<sup>1</sup> Grossman S.J. and Hart O.D., « Takeover Bids, the Free-rider Problem and the Theory of the Corporation », The Bell Journal of Economics, USA, 1980, p45-46.

<sup>2</sup> Demsetz H. and Kenneth L., « The structure of corporate ownership: causes and consequences », Journal of Political Economy, Vol 93, USA, 1985, p12.

<sup>3</sup> Batsh L., « Le recentrage, La revue », Centre de Recherche sur la Gestion (CEREG, umr CNRS), Université Paris-Dauphine, France, 2002, p19.

## I-1-1-3- حقوق المساهمين

يملك المساهم مجموعة من الحقوق التي تفرّقه عن بقية الدائنين، فبامتلاكه لعقد الملكية في المؤسسة، يُمنح هذا المساهم حقوقاً في هذه الأخيرة تتمثل أساساً في الحق المالي، الحق في الإعلام وحقوق مرتبطة بتسيير المؤسسة<sup>1</sup>.

## I-1-1-3-أ- الحق المالي

يتضمن أساساً الأرباح الموزعة للسهم، ورغم أنه ليس هناك ما يُجبر الشركات على توزيع أرباح للأسهم إلا أن معظمها توزع الأرباح، لذلك فهي من حقوق المساهم. ويُتخذ قرار توزيع الأرباح في المجالس العامة. وقد تتخذ الأرباح الموزعة أشكالاً مختلفة أي قد يكون نقداً أو أسهماً، كما أنّ تأثير المساهمين الذين يريدون تعظيم ربحهم على المدى القصير يكون كبيراً على توزيع هذه الأرباح وعلى قيمتها أيضاً<sup>2</sup>. وتشكل سياسة توزيع الأرباح عاملاً معلوماتياً مميّزاً يستعمله المسكرون لإقناع المستثمرين بأن الصورة التي تظهر بها المؤسسة تُعتبر في الحقيقة نفس الشيء بالنسبة لنظرية الوكالة لخفض تكلفة الوكالة وإرغام المسيرين على تسيير مصالح المساهمين.

## I-1-1-3-ب- الحق في الإعلام

يكون دخول المساهمين في رأسمال الشركات فيه شيء من المجازفة، وهذا لما يُمنحه للمساهمين من حق التصرف في أموالهم للمسيرين، فيما تمنح لهم هذه الظاهرة بالمقابل الحق في الحصول على المعلومات. ويُمارس المساهم هذ الحق من خلال طلبه للمستندات الاجتماعية كالميزانية، جدول حساب النتائج، الملاحق وغيرها. كما أنّ الحق في تسيير الشركة هو حق محوري يمتلكه المساهم، ويمارس هذا الحق من خلال الحق في التصويت في المجالس العامة وكذلك الحق في المشاركة في العمليات على رأس المال.

## 1) الحق في الاقتراع

لكل مساهم الحق في الاقتراع الذي يُمارسه خلال الجمعيات العامة للمساهمين. ويمنحه هذا الحق الفرصة لفرض وجهة نظره، كما يمكنه التعاون مع المساهمين الآخرين في تمرير قرارات ذات مصلحة مشتركة أو محاولة مجابهة الضغط الممارس من قبل أغلبية المساهمين في حالة أقلية المساهمين.

<sup>1</sup> Marchal J., « Cours d'économie politique », tome 1, 4<sup>ème</sup> Éditions M.-Th. Génin, Paris, France, 1967, p42.

<sup>2</sup> Albouy M., op-cit, p3.

## 2) الحق في المشاركة في العمليات على رأس المال

ويتحقق ذلك عن طريق حق الأفضلية في الاكتتاب خلال عمليات زيادة رأس المال، كما يكون بحق الإسناد في عمليات إدماج الاحتياطات.

## I-1-1-4- سُلطة المساهمين

كان يُعتبر المساهم المالك الوحيد للسلطة في الشركة، لكن مع تطور أشكال المساهمة وتشتت رأسمال الشركات، بالإضافة إلى التجارب الكبيرة التي عرفتتها كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، كل ذلك أدى إلى تحول السلطة من هؤلاء المساهمين إلى المسيرين والأجراء، وفي نظام الشركات الحرة والسوق المفتوح يتبع حق الملكية حق التسيير الرشيد. إذن نجد أنه كلما كان مالكو رأس المال مشتتين كلما كان حق الملكية مشتتاً أيضاً.

## I-1-1-4-أ- محدّدات سلطة المساهمين

ترتبط سلطة المساهمين بدرجة الحماية القانونية التي يتمتعون بها وكذا حقهم في التصويت. يُعتبر حق الملكية من وجهة النظر القانونية، السلطة التي تمنح للشخص حق التصرف في الشيء إذن هو حق حقيقي يسمح لحامله باستخدام الشيء، التمتع به و التصرف فيه، أمّا من ناحية الاقتصاد الجزئي فيمنح امتلاك رأس المال للمساهم سلطة التصرف في أصول الشركة.

كما تكون فعالية ملكية الأغلبية مرهونة بالسير الطبيعي لآليات التصويت في مجالس الإدارة، وترتبط كذلك ارتباطاً وثيقاً بمقدرتهم على ممارسة حقوقهم. أما بالنسبة لأقلية المساهمين فيكون تعبيرهم عن عدم رضاهم بالتصويت بالأرجل أي بيع أسهمهم، و عملية البيع هذه تُؤدي إلى تراجع سعر الأسهم التي من شأنها أن تدفع بالمسيرين إلى الإقالة أو الاستقالة. أما أغلبية المساهمين الذين يملكون سلطة القرار الرئيسية في مجالس الإدارة يكون تعبيرهم عن عدم رضاهم أيضاً تجاه المسيرين إما بتغييرهم أو باقتراح تغيير السياسة المتبعة.

## I-1-1-4-ب- أوجه سلطة المساهمين

## 1 ( مع المسيرين

غالباً ما يتم تفويض المساهمين المسيرين للرقابة الداخلية في الشركات المدرجة في السوق. ويقتصر حق المساهمين في الرقابة على مجالات ضيقة والتي هي أساساً من صلاحيات الجمعيات العادية أو الاستثنائية، وهي بالنسبة للجمعيات العادية : المصادقة على الحسابات الاجتماعية، توزيع الأرباح، تعيين الأعضاء، طرح السندات الجديدة؛ أما خلال الجمعيات الاستثنائية، فيتم تعديل نظام الشركة، اتخاذ القرار بالاندماج وتعديل رأس المال.

تُعرّف الشركة حسب هارت وكروسمان Grossman et Hart<sup>1</sup> على أنها مجموعة الأصول التي تمتلكها، والملكية التي هي امتلاك حق القرار المتبقي تسمح أيضاً بالحصول لاحقاً على حصة معتبرة من الأرباح، وبالتالي تأثير مسبق على قرارات الاستثمار<sup>2</sup>.

أما الباحثان هارت وموور Hart et Moore<sup>3</sup> فيعتبران أن الحقّ الوحيد الذي يجوزه المالك هو قدرته على منع الآخرين من استعماله، وهذه السلطة على استعمال الأصول المادية تؤدي كذلك إلى امتلاك السلطة على العمال. كما أن قانون الربح الذي يخضع له المسيرون يجعل من الشركة مجبرة على تحقيق الربح لضمان بقائها، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تم تلبية رغبات الزبائن. إذاً الحوكمة هو نظام تسيير معقول يصب في المصلحة المشتركة لكل من الملاك، العمال والمستهلكين. ومن هنا فإنه ليس المساهم من له الكلمة الأخيرة في الشركة بل كذلك المسير له وزنه في القرارات التي تتخذ فيها<sup>4</sup>.

كما أنّ نظرية العقود غير المكتملة<sup>5</sup> تنتقد ما جاء به هارت وكروسمان Grossman et Hart وتعطي مشروعية أكثر لتعظيم قيمة المساهمين، بحيث لا يمكن وضع عقود لكل العلاقات الموجودة في الشركات كما أنّه لعدم استطاعة المساهمين ممارسة مجمل حقوقهم في الرقابة ومن أجل قبولهم تمويل هذه الشركة وتحمل المخاطر

<sup>1</sup> Grossman S.J. and Hart O.D., « The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral ownership», Journal of Political Economy Vol 94, UK, 1986, p7.

<sup>2</sup> Charreaux G., « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahier du FARGO, France, 2004, p21.

<sup>3</sup> Hart O. and Moore J., « Property Rights and the Nature of the Firm », Journal of Political Economy, Vol 98, USA, 1998, p8.

<sup>4</sup> Galbraith J. K., « L'Anatomie du pouvoir », Editions du Seuil, France, 1985, p190.

<sup>5</sup> Bancel F., « La gouvernance des entreprises », Edition Économica, Paris, France, 1998, p31.

الناجمة عن التسيير، يتم منحهم حق الرقابة الحصري على الشركة في مجلس الإدارة، لذلك يكون دور هذا المجلس رقابي أكثر منه لاتخاذ القرارات. كما أن فاما Fama خلص إلى نتيجة في تحليله للحوكمة في الشركات التي يكون فيها المجلس مشكلاً بنسبة كبيرة من مساهمين طبيعيين مختلفين ألا وهي أنّ هؤلاء المساهمين يشعرون بأنهم غير معنيين بنتائج الشركة<sup>1</sup>.

## (2) مع الأجراء

إذا كان المساهمون يشكلون رأس المال المالي فإن الموظفين يشكلون بدورهم المحرك الذي يدير هذا الأخير، كما يُعتبر المساهمون كإفلي الموظفين لما يضمنونه من دخل ثابت وتغطية اجتماعية لهم طوال مدة خدمتهم، بالمقابل يكون أداء الشركة مرهوناً بمدى مشاركة هؤلاء في المنظمة والمساهمة في تطبيق القرارات. كما أنّ الشركات تسعى إلى حصر الظروف المباشرة و الموضوعية من أجل فعالية عمالية، فنجد الموظفين يسعون إلى الحفاظ على مناصبهم مع أمل الحصول على مكافآت تزايدية وكذا حماية أنفسهم من المخاطر المرتبطة بشركاتهم.

كما تُشكل الإضرابات والمطالب العمالية عائقاً لممارسة سلطة المساهمين لما تحدته من شلل لدورة الإنتاج ويكون هذا جلياً في مجالات النشاط التي تكون فيها الكتلة العمالية كبيرة، وعادة ما تتعارض مطالب العمال عن طريق ممثليهم مع اقتراحات المؤسسة مما يشكل احتقاناً داخلياً خاصة عندما يكون عدد المساهمين كبيراً فنجد أن المسيرين ومؤخرا العمال هم الذين يُمسكون بزمام الأمور.

حسب زانكلس Zingales، شهدت سلطة المساهم تحولاً كبيراً بفعل الخصائص الجديدة التي أصبحت تُميز الشركة الحديثة، كما أنّ هذه التحولات لم تمنع المساهم من لعب دور حيوي في تطوير الاقتصاد الجديد<sup>2</sup>.

وإذا ما اعتبرنا أن الفضائح المالية التي شهدتها سنوات 2000 على غرار فيفندي، انرون ودانون Vivendi Danone et Enron كان وراءها المسيرين، هذا ما سمح للموظف بأن يجوز على اهتمام الاقتصاد العالمي ويكتسب مكانة كفاعل من الدرجة الأولى لا يقل شأناً عن غيره من المساهمين والمسيرين.

<sup>1</sup> Charreaux G., « Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise », IAE DIJON - Faculté de Science Economique et de Gestion, France, Oct 1993, p12.

<sup>2</sup> Zingales L., « A la recherche de nouveaux fondements », Journal of Finance, Vol LV, n°4, USA, 2000, p12.

## I-1-2-المسيرون

بقدر ما أدى تطور الشركات إلى تطور الممارسات التسييرية بقدر ما أدى ذلك أيضاً من جعلها أكثر تعقيداً، فتراكم رأس المال وتنوع المساهمين وتعدددهم جعل من تسيير هذه الشركات من الصعوبة ما كان. لذا أصبحت مهمة المسير تحدياً كبيراً، هذا التسيير يدفع بالمسير أحياناً للالتزام شخصياً بديون الشركة تجاه المالكين. بالإضافة إلى ذلك أصبحت النظام الاجتماعي والتعويضي يُشكلان له هاجساً يومياً. فبالرغم من توسع مجال مسؤوليات هذا المسير إلا أنّ لم يُبعده عن مهامه الأساسية، بل بالعكس يجب أنّ يأخذها بعين الاعتبار كي تُفزه.

## I-1-2-1- مفهوم المسير

كانت تُدار الشركات قبل أزمة 1929 من قبل مُلاكها المباشرين وكان التحدث فقط عن الطبقة الراقية التي تمتلك السلطة ورأس المال في آن واحد، لكن هذا المفهوم تغيّر بعد هذا التاريخ بحيث تطورت مهام المسيرين وسارت نحو احترافية مُتزايدة إذ أصبح الفرق واضحاً بين مُؤجر رأس المال (المالك) والوكيل (المسير)<sup>1</sup>.

ويصعب في أيامنا هذه إيجاد تعريف دقيق للمسير قابل للتطبيق على كل المؤسسات، فبمعنى عام يطلق مصطلح مسير على كل شخص قادر على ممارسة مهمة اجتماعية ما وإدارتها والإشراف عليها، أما بالمعنى الضيق فيعتبر المسيرين وحدهم الأشخاص الذين يكون نشاطهم فعّالاً في إدارة الشركة وتكون صلاحياتهم فيها أوسع.

أما حسب التحليل المقدم من طرف فاما<sup>2</sup> FAMA والمطبق حصرياً على مسيرين في الشركات التسييرية، فيعترف المسيرين على أنّهم لا يجوزون إلا على حصص قليلة في رأس المال. وكذلك المسير لا يعدّو إلا أنّ يكون عامل من عوامل الإنتاج، يكون خاضعاً للرقابة من قبل سوق المسيرين، وغير معني كغيره (المساهم) بمهمة الاضطلاع بالخطر المتبقي، كما يقوم باستئجار قدراته التسييرية للمؤسسة. فمهامه تكمن في السهر على تطبيق عقود المؤسسة وضمان ديمومتها.

<sup>1</sup> Miellet D. et Richard B., «Dirigeant de société : un métier à risques - Statut et responsabilité du mandataire social », Les Editions d'Organisation, France, 1995, p36.

<sup>2</sup> Fama E. F., «The disciplining of corporate managers », article N° 56, graduate school of business university of Chicago, USA, 1980, p12.



قام ويليامسون<sup>1</sup> Williamson بتحليل العلاقة التعاقدية التي تربط المؤسسة بالمسيرين، ومن أبرز النتائج التي خلص إليه أنّ العلاقة التعاقدية تقوم على خصوصية رأس المال والذي يقصد به هنا بالرأس المال البشري للمسيرين، و بالتالي تسقط الحصرية عن مجلس الإدارة الذي كان يُعتبر العضو الحصري الذي تمارس عن طريقه رقابة المساهمين، ويصبح كأداة تحت تصرف المسير للحفاظ على علاقة العمل وحماية قيمة رأسماله البشري الخاص، هذا التحليل يُؤكد المعنى المزدوج للعلاقة التي تربط المساهمين بالمسيرين. فإذا كان المساهم يُعتبر وكيل هؤلاء المساهمين، فيمكن بالمقابل عكس هذا المفهوم وتقديم المسير على أنّه أصل رئيسي يُؤجر رأسماله التسييري للمساهمين.

### I-1-2-2- مهام المسيرين

نظراً لتطور التكتلات الداخلية في المؤسسات فإن درجة التزام المسير في المؤسسة تُعتبر جد هامة، وهذا ما جعل من تحديد دور ومهام المسيرين من الأولويات من أجل إنجاح تسيير هذا التنوع. ويكمن التعقيد في مهام المسير في كونه إضافة إلى تسيير الأعمال اليومية السعي أيضاً لإيجاد الحلول للاضطرابات والصعوبات المتعلقة بالاختلافات الموجودة بين تأملات وتطلعات الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة.

لذلك سنقف على دورين رئيسيين للمسير في المؤسسة، الدور الاستراتيجي، والدور المالي والرقابي:

### I-1-2-2-أ- الدور الاستراتيجي

حسب كينجليجر<sup>2</sup> Ginglinger، يُمكن لأهداف المسيرين أن تختلف عن أهداف المساهمين وذلك بتفضيل البعض لإستراتيجيات النمو أو لإستراتيجيات التنوع للبعض الأخر. أو اختيار استثمارات أقل مجازفة مقارنة باستثمارات أمثل بالنسبة للمساهمين.

كما أنّ من شأن ممارسة المسير لمهامه داخل هيكل تنظيمي محدود أنّ تُحدد الخصائص العامة لمهامه، بالموازاة مع ذلك يقوم المسير داخل هذا الإطار الموحد بتشكيل دوره حسب قدراته الإبداعية من جهة، وحسب تفاعلاته مع باقي أعضاء المنظمة من جهة أخرى. ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المسير أن يكون قادراً على وضع رؤية

<sup>1</sup> Williamson J., « The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting », New York, the Free Press, USA, 1985, p436.

<sup>2</sup> Ginglinger E., « Ownership structure and open market stock repurchases in France », The European Journal of Finance, 2002, p94.

واضحة وأهداف مشتركة ثم يقوم بنشرها في المحيط الذي يكون حوله. كما أنّ سياسة التواصل الفعّالة هي من المهام الأساسية للمسير ويشمل هذا التواصل علي عدة شرائح تتعدى المحيط الداخلي للمؤسسة.

كما تكون سلوكيات المسيرين في بعض الحالات في تضارب مع مصالح المساهمين، فنجد منها:

- **الاستثمارات:** استثمارات محددة في مجالات ترتبط ارتباطا مباشرا بالكفاءات الخاصة لهؤلاء المسيرين.
  - **النمو:** وتكون في المؤسسات التي تربط مكافأة المسير بحجم المؤسسة، فنجد هذا المسير يسعى إلى زيادة حجمها ويكون هذا على حساب تميع المساهمين لأنّ تميع رأس المال يكون غالبا باللجوء إلى الاستدانة مما ينقص من حصة المساهمين في رأس المال.
  - **البنود الضمنية (عقد العمل):** المظلات الذهبية هم المثال الأوضح عن هذه البنود مما يجعل من رحيل المسير مكلفا جدا للمساهمين.
  - **تسيير المعلومات:** يُمارس المساهمون سلطتهم الرقابية انطلاقا من المعلومات التي يتحصلون عليها من المسيرين، وهذا ما يجعل من هذه الممارسة مرهونة بحجم ومصداقية المعلومة التي تصل إليهم.
  - **شبكة العلاقات:** عادة ما تتداخل مهام المسير فيما بينها فنجده بالإضافة إلى عضويته في شركته، عضواً في مجلس إدارة لشركات أخرى. هذا ما يزيد من قيمته كمسير، لكن في المقابل من شأن عضويته في الشركة الثانوية أن تقلص من وقت العمل الذي كان من المفروض أن يكرّسه للشركة الرئيسية<sup>1</sup>.
- وتتسم مهام المسيرين بالتعقيد، المفارقة والتناقض في آن واحد، بحيث يجد المتأمل للنشاط التسييري أنّه ذا طبيعة خاصة مما يجعله منصباً ليس ككل المناصب في الشركة.
- قاما هارت وكوين<sup>2</sup> Quinn, Hart بتحليل تأثير أربعة مهام رئيسية للمسير في الشركة على أدائها، وخلصوا إلى أن اثنين من هذه الأربعة لهما تأثير كبير:

<sup>1</sup> Ginglinger E., « L'actionnaire comme contrôleur », Revue française de Gestion, 2002, p37-38.

<sup>2</sup> Hart S.L. and Quinn R.E., « Roles executives play: CEO's, behavior al complexity, and firm performance », Human Relations, Vol 46, No 5, USA, 1993, p114.

- يجب على المسير أن تكون له رؤية تجعل من مهام وهوية الشركة واضحتين، ويربط الأهداف مع التوجهات المستقبلية ولا يكون له ذلك إلا بالمعرفة الجيدة لمحيط الشركة والتطورات التي تدور حولها وهذا لتحديد الإشارات القوية لتقديمها للشركة؛

- كما يجب عليه أن يُوجد تحفيزات وذلك بتحديد المنظمة بأكملها نحو الأهداف المسطرة مع شرح القيم التي يجب الوصول إليها لفاعلي هذه المنظمة وهذا ما أشار إليه كذلك سويلا<sup>1</sup> Ciulla، كما حث كل من براهال ودوز<sup>2</sup> Prahalad, Doz على ضرورة إيجاد التحفيزات من قبل المسير، فهذه القدرة على توضيح وتفسير قيم الشركة باستعمال الاستعارات، الأمثلة والرموز التي تسمح لفاعلي الشركة بالالتزام بخلق القيمة.

كما يجب على الإدارة التدخل لتطوير والإبقاء على الأشخاص القادرين على ضمان الأنشطة التشغيلية عن طريق إتاحة الفرص للأشخاص بغية تحسين الرضا والتحفيز، وتسعى كذلك في نفس المناسبة إلى إيجاد ديناميكية جديدة في الشركة.

عموما يحتفظ المسيرون بالروافع التقريرية المهمة من خلال اختيار الإطارات أو سياسة المكافآت، وغالبا ما يتم تحديد قواعد للمهام والأهداف ذات الأولوية وذلك بتسخير الوسائل اللازمة، مع إيلاء الاهتمام بالأشخاص الذين يكونون في حالة اضطراب (خصوصا في مراحل إعادة الهيكلة في الشركات، المخططات الاجتماعية أو التحديثات التقنية الكبرى)، من خلال وضع تعديلات تكتيكية والتي تبدأ من شرح للتغيرات إلى أن تصل إلى وضع أساليب وطرق للتأقلم وهذا فيما يخص الشغل والكفاءات.

### I-1-2-2-ب- الدور الرقابي والمالي

يقوم المسير بتعظيم قيمة المساهمين في المؤسسة وذلك بتكليف الأهداف التي تسمح بتحقيق هذا التعظيم، أما دوره الرقابي فكما هو موضح في أعمال ديمستز وألشيان<sup>3</sup> Alchian و Demsetz سنة 1972 حيث يعتبر أن المسير مكلف برقابة أداء مختلف الأعضاء التي تشكل المؤسسة، وهذه الرقابة تكون عن طريق العديد من الآليات الانضباطية (التهديد بالفصل، مركز المساهم في الشركة كدائن متبقي،...). كما يبني المسير مهامه

<sup>1</sup> Ciulla J.B., « The importance of leadership in shaping business values, Long Range Planning », International Journal of Strategic and Management, Vol 32, n°2, USA, 1999., p172.

<sup>2</sup> Prahalad C.K. and Doz Y.L., « CEO: a visible hand in wealth creation? », Fiche de travail d'INSEAD, n° 97/72, Fontainebleau, France, 1997, p37.

<sup>3</sup> Alchian, A.A. and Demsetz, H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », American Economic Review, American Economic Association, vol. 62, USA, 1972, p777-778.

على قدراته الإبداعية من جهة، ووفقاً للتفاعلات التي يمكن أن تتم بينه وبين مختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين للمنظمة من جهة أخرى. كما تتطور مهام المسير باستمرار نظراً لما يشهده كذلك هذا المنصب الحساس من تطورات.

### I-1-2-3- سلطة المسيرين في المؤسسة

كلما كان حجم المؤسسة صغيراً كلما كانت سيطرة المساهم عليها أكبر، لكن مع زيادة أحجام المؤسسات وخصوصاً التعقيدات التي أصبحت تميزها وكذا ضرورة اللجوء إلى المستثمرين الخارجيين والبنوك، كل هذا حدّ من سيطرة المساهم على الشركة وأدى ذلك بالمقابل لبروز دور المسير بشكل أكبر وحيوية أكثر.

في ظل السياق الاقتصادي السائد يكون الباحثون والمسيريون في بحث دائم ومستمر عن الوصفة السحرية التي من شأنها أن تسمح لهم بالتحكم بآليات العلاقات الإنسانية في مؤسساتهم، كما يُعتبر كلٌّ من النمو والقوة الضّامن الوحيد للمسيرين لمناصب عملهم وتطوير تأثيرهم وسلطتهم، والحصول على المكافآت المادية والرمزية. أما اتخاذ القرار فهو يُعد عملية تؤدي إلى الحصول على خيار والذي يُعتبر تصرف ضروري للمسير يسمح له بتوجيه مستقبل الشركة ويكون غالباً معقداً، مما يفضي إلى عواقب وخيمة خاصة إذا كانت إستراتيجية.

الباحثان الأمريكيان ماك كلاند وبيرنارن McClelland, Burnharn<sup>1</sup> من خلال دراستهم لمسألة الحاجة للسلطة التي تميز المسير الجيد. قاما بتعريف المسير الجيد على أنه هو الذي يُثير عند مرؤوسيه في آن واحد الإنتاجية العالية والمعنويات المرتفعة. كما استطاعا أن يُثبتا بأنّ هذا النوع من المسيرين مرتبط أكثر بشدة حاجته للسلطة على حاجته لتحقيق أهدافه الخاصة أو حاجته للانتماء أو الانتساب للمنظمة.

المصدر الأساسي لسلطة المسير حسب كروزي<sup>2</sup> Crozier هي التمكن من عدم التيقن، بحيث ترتبط السلطة في الشركة بمنطقة عدم التيقن التي يتحكم فيها الفرد. فالمسیر يستطيع أن يجد مصدراً للسلطة من خلال التحكم في كل من المهارات الخاصة، المعلومات، الاتصالات أو في جزء من المحيط.

<sup>1</sup> McClelland D.C. and Burnham D.H., «Power is the great motivator», Harvard business review, Vol 81, n°01, 2003, UK, p126.

<sup>2</sup> Crozier M., «L'ordinateur remet en cause le pouvoir», Editions L'Expansion, France, 1969, p12.

أما مينزبورج<sup>1</sup> Mintzberg فقد لاحظ بأن للمسيرين أفعالا مشتتة، فمعالجتهم للمعلومات تكون أساسا شفوية وطريقة اتخاذهم للقرارات غالبا ما تكون حدسية. فالكفاءات التي يوجدونها تُحدد مكافأتهم وتُقيّم رأسمالهم البشري في السوق، وربط المكافآت بالكفاءات تحفزهم على التسيير لصالح المساهمين.

إذا كان السوق يعمل بشكل فعّال فإنّه يقوم بتوجيه المسيرين الفعّالين نحو الشركات الفعّالة وبالتالي يدفع بالعمال بدورهم للسعي لسلوك نفس الشيء أي بالتوجه إلى تلك الشركات التي يسيرها هؤلاء المسيرين مع طموحهم للحصول على أسهم فيها. فالمسير هو نقطة الربط بين هرم الشركة والعمال مما يضعه في موقع استراتيجي أكثر منه أن يكون في خطر. لذلك تجده يسعى سواء لتعظيم قيمة الشركة وذلك لمصلحة المساهمين أو لإرضاء تطلعات العمال من أجل مردود أفضل، وهذا ما أدّى به بيار لوار<sup>2</sup> Pierre Louart إلى وصف تصرفات المسير بالمتناقضة، فمرة يكون تصرفه بعيداً جداً مما يتبادر للذهن مما يوحي أنّه فيه حالة تخلي، ومرة أخرى يكون قريباً جداً من خلال التطرق للعلاقات الاجتماعية فيبدو أنّه يتدخل في أمور كان لا بد له عدم الخوض فيها.

كما لا يمكننا أن نتطرق إلى سلطة المسيرين دون أن نذكر سعيهم لتفضيل مصالحهم الخاصة على حساب المنظمة، ويكون ذلك عن طريق مطالبتهم بزيادات كبيرة لمكافأتهم وهذا ما يزيد من تكاليف الوكالة. وهذا الاختلاف في المصالح بين المساهمين والمسيرين كان موضوع أبحاث كثيرة، فالتجربة التي تم الخروج بها من الفضاوح المالية في سنوات 2000 - والتي كانت فيها تصرفات المسيرين نابعة عن سيطرة الجشع والمصالح الخاصة من الأسباب الرئيسية في تلك الفضاوح - أدّت إلى مراجعة الآليات التي من شأنها أن تكفل حماية أكثر للمساهمين والعمال الذين يعتبرون الطبقة الأكثر تضررا في هذا النوع من الأزمات.

ومن بين الممارسات التي تم تطويرها من أجل التنظيم الداخلي، إشراك الأجراء في رأسمال الشركات كعامل مُنظم لتضارب المصالح ومن أجل التقارب نحو أداء أحسن للمؤسسة.

<sup>1</sup> Mintzberg H., « Le pouvoir dans les organisations », Les Éditions d'organisation, France, 2004, p236.

<sup>2</sup> Louart P., « Les acteurs de la GRH », Edition Claree IAE-USRL, France, 2002, p239.

## I-1-3- الأجراء

عبارة العامل سيد شغله ليست من خصائص الصناعات الأكثر حداثة ولا هي أيضا من سمات الصناعات الأكثر حرفية، غير أن الاستقلالية هي حقيقة من خصائص الصناعات المعاصرة<sup>1</sup>، فالاعتراف بالعامل الاجتماعي في الشركات ليس وليد الأمس، فهو يحوز منذ القدم على مكانة مهمة وهذا لتطور مفهومه من ناحية تسيير الموارد البشرية وكذا من ناحية حوكمة الشركات. هذا الاهتمام مكن العاملين من التمتع ببيئة عمل مقبولة ومحفزة، وأصبح لديهم بفضل سلطتهم في الإعلام وممثليهم مكانة في مختلف هيئات الشركة.

سيتم التطرق لتطور مفهوم الأجير في تسيير الموارد البشرية والحوكمة وبالتالي تطور مساهمته في عملية صنع القرار في الشركة.

## I-1-3-1- الأجير من خلال تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات

## I-1-3-1-أ- الأجير من خلال تسيير الموارد البشرية

في الأدبيات الكلاسيكية يُعرّف الأجير على أنه شخص يتعهد بانجاز عمل بدوام كامل أو جزئي لحساب مستخدمه مقابل حصوله على أجر أو عمولة<sup>2</sup>، ويكون التزامه لمدة محددة أو غير محددة، كما يمكن أن تكون الاتفاقية شفوية أو كتابية.

تسيير الإنسان في الموارد البشرية ليس موردا بمعنى "الموارد المعدنية" بقدر ما يعتبر هذا الإنسان مُمتلكا للمورد أي مستقلا، قادرا على أخذ المبادرات، يبتكر ويجد الحلول. لذلك على الرغم من أنّ القانون يجبر دائما على ربحية العمل البشري إلا أنّ أفق التسيير يتطور، فتسيير الموارد البشرية يعتبر أنّ الاستثمار البشري يمكنه أن يكون استثمارا حقيقيا بعد 5، 10 أو 15 سنة، وليس فقط أعباء يتم استرجاعها في السنة بواسطة فائض مردودية فوري. وهذا المفهوم يغير أشياء كثيرة لأنّ إطالة مدة العائد من الاستثمار لا يسمح بعد ذلك بإدارة الموظفين تدريجيا، لذا يجب وضع توقعات لكل المجالات: الشغل، فرص العمل، التكوين، وحتى المكافآت. كما يمكن للشركات في استقطابها للعاملين أن ترى فيهم مصدرا للميزة التنافسية المستدامة. وهذا لا يكون صحيحا إلا في بعض القطاعات التي يكون فيها العنصر البشري قادرا على صناعة فارق الفعالية، الابتكار والجودة.

<sup>1</sup> Rolle P., « Introduction à la sociologie du travail », Larousse Paris, France, 2001, p275.

<sup>2</sup> <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-salarie-144.html>, consulté le 11/12/2013.

بالمقابل أدى هذا التطور إلى التحول إلى إدارة الأشخاص بدل إدارة الموظفين ويمكن رؤية هذا التحول في كل أبعاد وظيفة الأجير بحيث تم الانتقال من الزيادة العامة إلى الزيادة الفردية، ومن برامج التكوين إلى برامج التدريب الفردي، تخصيص مقابلات من أجل المسار المهني الفردي وغيرها.

حسب شانتال ريفالو<sup>1</sup> Chantal Rivaleau يتم تحديد نشاط الإنسان حسب شخصيته، دوره الاجتماعي وبيئته المباشرة. كما أنّ اختيار العمل غالبا ما يكون بالصدفة من بين عدد محدود من الفرص التي تتاح له من خلال وسطه ومسار عمله السابق، إضافة إلى أن العاملين ينجزون ما يُطلب منهم بحماسة إذا ما توفرت الشروط الملائمة.

قدم بيار رول<sup>2</sup> Pierre Rolle بدوره التعريف التالي: «يتم توظيف العامل وفقا لعقد قابل للمراجعة ويكون جاهزا لممارسة سلسلة من المهام تشبه إلى حد ما، ماقام به خلال مسيرته المهنية السابقة. ولا يكون اهتمامه بمصير الوحدة التي يكون عضوا فيها إلا ظرفيا، أي مدة بقائه فيها<sup>3</sup>». كما أنّ أشكال الأجور وآليات الترقية الداخلية والتسلسل الهرمي لمناصب العمل والمعارف المهنية تختلف من شركة إلى أخرى.

قام شارو ودزبليار<sup>4</sup> Desbrières, Charreaux بتقييم إشراك الأجراء في اتخاذ القرار من خلال المعلومات والمعارف المحددة التي يمتلكونها وبالتالي يكون باستطاعتهم تحسين نوعية القرار المتخذ، زيادة قيمة الشركة وتحمل الخسائر أو الاستفادة من الأرباح الناتجة عن مشاركتهم. إذن فهم يعتبرون متساويين مع الدائنين المتبقين.

من خلال استعراض بعض الأبحاث نلاحظ بأن الموظف لم يبقى دوره كعنوان بسيط بل أصبح دوره في الشركة جوهريا أكثر، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون مبنية على العنصر البشري، كالصناعات التصنيعية وإنتاج الخدمات والمنتجات. ومن هذا المنظور نجد أنه كلما لبي الفرد حاجياته وتطلعاته كلما ازدادت مساهمته في تطوير مؤسسته.

<sup>1</sup> Rivaleau C., « Les théories de la motivation », article scientifique, Cadre de santé, France, 2003, p23.

<sup>2</sup> Rolle P., « Bilan de la sociologie du travail, Travail et salariat » (tome 1), Presses Universitaires de Grenoble-PUG-, Grenoble, France, 1988, p4.

<sup>3</sup> Rolle P., « Bilan de la sociologie du travail, Travail et salariat » (tome 1), op-cit, p5.

<sup>4</sup> Charreaux G. et Desbrières P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance contrôle stratégique, vol. 1, n°2, France, 1998, p31.

## I-1-3-1-ب- الأجير في حوكمة الشركات

مثلما تم التطرق إليه سابقا فالتفسير النظري لرقابة المساهمين يكمن في المخاطر المالية التي يتكبدها المساهمون. فحماية الموظف لا تتم فقط من طرف قانون العمل ولكن أيضا من طرف قانون الإفلاس، إذ تتم مقارنة الرقابة الممارسة من طرف المساهمين مع الحماية التي أصبح يتمتع بها الأجير من أجل إيجاد توافق بين القوى الداخلية للمؤسسة، وتعتبر هذه المقاربة صحيحة في كل الشركات سواء كانت مدرجة أو غير مدرجة في السوق المالي<sup>1</sup>.

مع أنّ طرق الإدماج الجديدة للمنطق المالي والصناعي أدت إلى خلق عدم التوازن في العالم العمالي إلا أنّ عصر التغيرات اعترف للعامل بأنه صاحب مصلحة وفاعل شرعي سواء كان ذلك على مستوى الإنتاج أو حتى على مستوى حوكمة الشركات. فالمرحلة الأولى لاكتساب هذه المعارف في الشركات هي حين تم إعادة التأكيد على أنّ الأجراء هم الركيزة الأساسية في الشركة، والاستثمار فيهم ومخاطرتهم المحددة في الشركة معترف بها بغض النظر عن الفوارق التي يمكن أن تكون في التشريعات الوطنية<sup>2</sup>. كما أنّه تم الاعتراف في مبادئ OCDE بدور الأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات وجعل الأجير فاعلا مميزا. وقد جاء في الفصل المتعلق بالأطراف ذات المصلحة في حوكمة الشركات أنّ خصوصية الأجير تظهر من خلال مختلف شروط المساهمات العمالية من تمثيل عمالي في المجالس العامة وترتيبات الحوكمة، خاصة لجان الشركة، وهذا يسمح بالأخذ بوجهات نظر الأجراء في اتخاذ بعض القرارات الهامة<sup>3</sup>.

كما لا يُعبر عامل الأجرة الذي يربط الموظف بالمؤسسة وحده عن العلاقة التعاقدية، بل تتميز كذلك بالصلة التي تنشأ بين مختلف الفاعلين من خلال تشكيل هوية اجتماعية، مهنية ومستدامة.

والعلاقة التعاقدية الثابتة التي تجمع الأجير مع شركته لا تكفل له كما ينبغي مصالحه بحيث لا تشكل حوافز كافية لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري الخاص بالشركة أو لضمان التزام هذا الأجير نحو هذه الأخيرة أو نحو إستراتيجيتها، لذلك يمكننا القول أنّ المقاربة عن طريق الأطراف ذات المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين

<sup>1</sup> Charreaux G., « Au-delà de l'approche juridico-financière: le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Université de Bourgogne, France, 2002, p8.

<sup>2</sup> Habbard P., « La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise - une perspective syndicale, Comité sur le capital des travailleurs », Contribution au débat syndical international, France, 2005, p16.

<sup>3</sup> « Les principes de gouvernement d'entreprise à l'OCDE », 2004, p50. Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>



لحوكمة الشركات تجعل من الأجراء مثلهم مثل بقية الأطراف ذات المصلحة الأخرى بحيث تعتبر مصالحهم غير محمية كفاية من طرف القانون أو العقود ويتحملون الخطر المتبقي في الشركة.

كذلك يتطلع هؤلاء الأجراء للدور التنفيذي في حوكمة الشركات ويكون هذا التمثيل أكثر حيوية إذا وعى الأجراء أنّ استثمارهم أكثر أهمية مقارنة بالمساهمين، حيث يكون بإمكان هؤلاء المساهمين تقسيم مخاطرتهم وذلك بالاستثمار في عدة شركات، أما الموظفون فيكون استثمارهم برأسهم البشري كلياً في المؤسسة، وهذا ما دفعهم بالسعي إلى تنظيم أنفسهم في مجموعات للدفاع عن مصالحهم المشتركة<sup>1</sup>.

### I-1-3-2- التمثيليات العمالية

العمل الجماعي يتجلى دائماً كحركة مشتركة للمعارف والعلاقات ولا يكون باستطاعة أيّ فاعل لوحده أنّ يحدّد المجرى<sup>2</sup>. كما يكون باستطاعة العمال أن ينتظموا جماعياً بعيداً عن العقود في مجالس تمثيلية للعمال ويكون تركيزهم عن طريق هاته التمثيليات لعرض وجهة نظرهم وتحقيق مصالحهم.

### I-1-3-2-أ- مهام التمثيليات العمالية

للمثيليات العمالية مهمة أساسية تتمثل في تقديم المطالب الفردية أو الجماعية الخاصة بالعمال لصاحب العمل (مسير كان أو مساهم)، ويكون عملهم بالتنسيق مع مفتش العمل كما يحق لهم في حالة عدم وجود لجنة المؤسسة (أقل من 50 عامل) أن يقدموا اقتراحات تكون مفيدة في رأيهم، ترمي إلى تحسين التنظيم العام للشركة وتسيير الأنشطة الثقافية والاجتماعية في حال وجودها.

كما يُفترض برئيس الشركة أن يضع تحت تصرفهم كل الظروف الملائمة لممارسة هذه النشاطات، أمّا بالنسبة للعمال فبفضل ممثليهم في لجان المؤسسة يكون لهم الحق في المعلومات بدرجة متفاوتة مع مما هو متاح للمساهمين وشركاء المؤسسة. كما يُسمح للجنة المؤسسة بالاطلاع على الحالة المالية للمؤسسة، التوظيف، البرامج الاجتماعية

<sup>1</sup> Hubbard P., Forum sur « Pour une mondialisation responsable », Cité/Centre de Congrès, Lyon, Rhône-Alpes, France, 26-28 Octobre 2006. p12.

<sup>2</sup> Hatchuel A., « Recherche pour et sur le développement territorial », Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines Paris, Editions INRA, Paris, France, 2000, p102.

وكل ما يتعلق براحة العمال، وعادة ما تكون العلاقات الفردية بين العمال والمسيرين قائمة على القوانين واللوائح بينما تسيّر المفاوضات العلاقات الاجتماعية<sup>1</sup>.

### I-1-3-2-ب- المفاوضات الجماعية

كل عامل يساهم بطريقة أو بأخرى في التسيير يُعتبر مصدراً نشطاً ويتجلى أدائه إما في الوفاء أو الصراع والتمرد، كما يرى البعض أنّ العمال لهم القدرة على خلق القيمة للمنتج من خلال احتكاكهم المباشر بوسائل الإنتاج وبالتالي قدرتهم على ضمان منتجات ذات جودة حسب متطلبات السوق. وهذا التحليل يناقض النظرة الكلاسيكية الرأسمالية وهناك من يذهب إلى أبعد من ذلك فيشكك في دور الإدارة في المؤسسة ويعارض وجود المساهم أصلاً في المؤسسات.

باختصار تعتبر المفاوضات الجماعية أساسية لإحداث توازن القوى، إذ تعطي للعامل الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة كما أنّها جزء لا يتجزأ من حوكمة المؤسسات، فالحركة النقابية على مستوى المؤسسة أو خارجها لا تتلخص فقط في المفاوضات الجماعية بل تتعدى ذلك إلى ظروف العمل بصفة خاصة من خلال التفاوض على الحقوق في التقاعد، التغطية الصحية، وكذا طرق حوكمة النظم التي تسمح بالحصول على هذه الحقوق.

### I-1-3-3-السلطة والأجير

تستند تنافسية وأداء المؤسسة بنسبة كبيرة على تحفيز العمال، حتى وإن لم تكن التركيبة العمالية الأداة الوحيدة إلّا أنّها تساهم مساهمة كبيرة في ذلك من خلال نظام الأجور التحفيزي<sup>2</sup>. أمّا السلطة التي يُمارسها العمال باستمرار في المؤسسة فلم تحظى أبداً بالاعتراف والمشروعية. كما يتم منح أسهم تدعى بأسهم الضمان للأجير الذي يتقلد أعلى مراكز المسؤولية وذلك للحد من سلطته.

كما حازت سلطة العمال في بداية الثمانينات على اعتراف راجع أساساً للدروس المستخلصة من النماذج اليابانية، حيث استنتجت الشركات الأمريكية والأوروبية أنّ نظيراتها اليابانية لا تملك الموارد الطبيعية ولا عوامل الإنتاج ولا حتى التنظيم المختلف والإستراتيجية السحرية، ولكنها كانت تحوز على العامل البشري الذي يمتلك

<sup>1</sup> Gary R., « Dialogue social et implication des salariés », Groupe 11- Séminaire sur le dialogue social, ENA, Paris, France, 2006, p123.

<sup>2</sup> <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/management/fiche-conseil/41093-motiver-salaries-remuneration-outils-individuels>, consulté le 12/04/2013.

المهارات الفردية والجماعية الناجمة، مما جعلها منافسة من الدرجة الأولى. وبالتالي سر التقدم الذي عرفته الشركات اليابانية يفسر بالسلطة الناتجة عن الرأسمال البشري الذي تمتلكه والذي يرتبط به عمل المؤسسة<sup>1</sup>. حسب ماتى Maati<sup>2</sup> فتتجلى السلطة كذلك من خلال المعلومات الداخلية ومن خلال التحالفات التي يستطيع العمال تشكيلها مع الفاعلين الآخرين أو مجموع القوى الداخلية أو الخارجية للمؤسسة<sup>3</sup>.

يكتسب العمال خبرات معينة في المؤسسة، معارف للأصول المستعملة للتنظيم والثقافة التي لا يمكن نقلها ولا تقديرها بثمن أو على الأقل معرفة سعرها الحقيقي في سوق العمل. كما أنّ قيمة هذا الاستثمار يتطور مع مرور الوقت والمزج بين رأس المال البشري وأصول المؤسسة باستطاعته خلق إبداعات خاصة بالمؤسسة<sup>4</sup>. في هذا الإطار خلصا كلٌّ من كروزي وفريدبرج<sup>5</sup> Crozier, Friedberg إلى أنّ الأجير لا يخضع لتأثيرات المحيط بسلبية بل يتفاعل معه كفاعل استراتيجي للحصول على الامتيازات القصوى وبذلك تكون السلطة الحقيقية لكل شخص في المنظمة تتناسب وقدرته على المبادرة والإبداع.

كثيراً ما يرتبط في المؤسسات التقليدية المورد البشري بوسائل الإنتاج لكون رأس المال المحدد الرئيسي لظروف استغلال اليد العاملة، الاستفادة من مؤهلاتها، خبراتها وإنتاجيتها. بينما تُحدد مميزات الأصول المادية في المؤسسات التaylorية تنظيم العمل. ففي الحالات التي يكون فيها تغيير المناصب بين العمال سهلاً فإن رأسمالهم البشري يعتبر غير نوعي، وهذا ما تسبب في انتقاده فيما يعرف باقتصاد المعرفة. كما أنّ القفزة التي عرفها اللامادي جعل خلق القيمة مرتبطاً بحسن استغلال الكفاءات سواءً تعلق الأمر بالقدرات الابتكارية أو نوعية التسيير. بالإضافة إلى أنّ الوصول السهل للتمويل نظراً لرفع القيود عن مصادر التمويل جعل من حيابة رأس المال غير استراتيجي، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل تعداه إلى الحد من هجرة الكفاءات نحو المنافسين من خلال تبني إشراك العمال في رأس مال الشركة.

<sup>1</sup> Pfeffer C.B., « Avantage compétitif à travers le personnel: Ne pas négliger le pouvoir de la main d'œuvre », Harvard Business School Press, UK, 1994, p288.

<sup>2</sup> Maati J., « Le gouvernement d'entreprise », Editions Management, France, 1999, p293.

<sup>3</sup> Coleman J., « Social capital in the creation of human capital », American Journal of Sociology Vol 94, USA, 1988, p120,

<sup>4</sup> Contribution au débat syndical international, « La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise - une perspective syndicale », Comité sur le capital des travailleurs, (Traduction française du Trade Union Advisory Committee to the Organisation for Economic Cooperation and Development), 2005p16.

<sup>5</sup> Contribution au débat syndical international, op-cit, p17.

يعتبر الأجراء طرفًا ذو مصلحة من الدرجة الأولى بسبب مطالبهم المشروعة وكذا مصالحهم في الشركة<sup>1</sup>، ويتجلى ذلك من خلال مختلف الحقوق الذين يتمتعون بها والمنصوص عليها في العقود التي تربطهم بمؤسساتهم<sup>2</sup>، ومن خلال الخطر الذي يتحملونه مثل فقدانهم لمناصب عملهم وخسارة قيمة استثماراتهم في رأس المال البشري<sup>3</sup>، وهذا ما يحتم على المؤسسة أن تقوم بتوزيع عادل للثروة حسب أخلاقيات التنظيم<sup>4</sup>.

يقوم العمال بصفتهم فاعلين معينين بإعادة هيكلة مؤسساتهم، بحيث يكون لهم تأثير على تركيبة رأس المال البشري للمؤسسة. كما يجب عليهم أيضا حماية مصالحهم ومنع المسيرين من تبني قرارات انتهائية من شأنها أن تضر بسلامة عملهم وشروط العمل بصفة عامة. وتسمح لهم شبكة العلاقات والرأسمال الاجتماعي الذي يشكلونه بتشكيل تحالفات قوية قادرة على ممارسة الضغوط والتأثير على المسيرين وصناع القرار في المؤسسة، وهذا بهدف إحداث توازن والحفاظ على حقوقهم في العمل.

كما سمح تطور التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل على الصعيد القانوني بمنح الأجير حقوقًا شتى، وذلك لتنظيم العلاقات بينهم وبين المساهمين سواءً كان ذلك لمنع الفوضى الاجتماعية أو لمنع استغلال أصحاب العمل لموظفيهم، بالإضافة إلى طرق التعبير الرسمية في المؤسسات. ويقوم العمال بإقامة نظم علاقاتية للسماح لهم بحل مشاكلهم اليومية ويكون ذلك غالبًا بالاعتماد على تمثيلياتهم من أجل طرح وجهات نظرهم ومصالحهم المشتركة وهذا لامتلاكهم وسائل احتجاجية كالحق في الإضراب مثلاً.

تُعتبر المساعي الكثيرة من أجل وضع إطار قانوني شامل ومتكامل غير كافية ومجدية في الكثير من الأحيان، ويرجع ذلك للخلافات التي تتشكل بين العمال والمساهمين والتي تتكرر باستمرار خاصة مع زيادة ثروات المؤسسات وبقاء العمال على حالتهم الأولية.

<sup>1</sup> Donaldson T. and Preston L.E., « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, Vol 20, n°1, traduction de Damak-Ayadi S. et Pesqueux Y., Université de Paris IX Dauphine, France, 1995, p3.

<sup>2</sup> Carroll A.B., « Business and society Ethics and stakeholder management », 2<sup>en</sup> edition Cincinnati: South Western, USA, 1993, p653.

<sup>3</sup> Zingales L., « Corporate governance », Working Paper 6309, National Bureau of Economic Research, December, USA, 1997, p12.

<sup>4</sup> Hummels H., « Organizing ethics: A stakeholder debate », Journal of Business Ethics, Vol 17, n°13, USA, 1998, p1403.

## I-2- تطور مفهوم الأجير

عرف مفهوم المؤسسة تطورًا سريعًا نظرًا لتطور الأسواق والأنشطة من الرؤية التعاقدية (كون المؤسسة مجرد ذاتها هي عقد) إلى الرؤية المالية (المؤسسة في هذه الحالة هي مجموعة من الأموال)، فتمليك الأجير لرأس مال الشركة هو نتاج هذا التغيير في النظرة أين كان التطور هائلًا في مفهوم الأجير.

هناك تحول في المنطق حول المؤسسة ما بين المنهج الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، حيث أنّ المؤسسة كونها وحدة اجتماعية أكثر مما هي إنتاجية، وذلك من خلال الاعتراف بمساهمة اليد العاملة في الإنتاج وبالتالي في الأداء. فمنظمات الأعمال التي يكون أداؤها عاليًا في المستقبل هي المنظمات التي عرفت كيف تستقطب التزام الناس واستطاعت اكتشاف قدراتهم على التعلم في كل مستويات المنظمة<sup>1</sup>.

منذ تجارب مايو Elton Mayo في سنوات الثلاثين إلى يومنا هذا، أصبح العامل البشري يدخل أكثر فأكثر في مفاهيم المؤسسة وخاصة الأجير الأكثر بروزًا والذي يمثل الفئة السائدة. فجانبا العامل نجد المسيرين والمساهمين الذين يشكلون جهاز كل مؤسسة، فنجد أن الحفاظ على صحة المجموعة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بصحة الآخرين، كما أشار إليه سيّدنا محمد صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ في الحديث الشريف.

ومن أجل تقديم تطور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من الناحية المفاهيمية يجب المرور على المرحلة الأولى وذلك باستعراض تطور الاعتراف بعنصر "الكتلة العمالية" في أدبيات العلاقات الإنسانية. وممن خاض في هذا الموضوع نجد أعمال مايو، ماسلو وهرزبرغ. أمّا فيما يخص تطور مفهوم هذا الإشراك في المنهج التشريعي المالي فعلينا الرجوع إلى أعمال بارل و مينز والمؤيدين الآخرين لهذا المنهج، والتي خرجت باستنتاجات هي في الأساس تشكل حجر الزاوية لمساهمة العمال في رأسمال الشركات في العالم.

<sup>1</sup> Senge P. M., « The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning », Organization, New York: Doubleday Currency, USA, 1990, p23.

## I-2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية

## I-2-1-1- أهم الأعمال في هذه المدرسة

يُتّصّد بالعلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود مختلف الأفراد من خلال إيجاد جو عمل محفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل مما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية. تيار العلاقات الإنسانية نشأ مع أعمال إلتون مايو (1880-1949) التي ابتدأها في مصنع (وسترن إلكتريك) Western Electric de Hawthorne بالقرب من شيكاغو في 1930.

## I-2-1-1-أ- أعمال إلتون مايو Elton Mayo

هي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال، حيث كان قد جمع كل الظروف الجيدة للعاملين والملائمة للفعالية: أجور مقبولة، محيط ملائم، ساعات العمل مدروسة، السلامة في منصب العمل، لكنه أهمل أهمية الجو (البيسيكولوجي) النفسي على تصرف العاملين، فتحصل على النتائج التالية:

- العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة يحركها كيفما شاء؛
- تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه؛
- علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط فمعنوياته مهمة للغاية؛
- أنّ هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين وأكثرها فاعلية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

لذلك خلص إلى أنّ على المؤسسة أن تُشجع عاملها على اتخاذ المبادرات فيما يخص التسيير الاعتيادي شرط أن تكون هذه المبادرات على توافق مع الأهداف المعروفة والمعروف بها من قبل الجميع. فالمحيط الجيد والمزايا المادية تسمح للشخص بالاكتماء والاندماج الجيد في مؤسسته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ramond P., « Le Management Opérationnel : Direction et Animation des équipe », Editions MAXIMA, France, 2006, p124.

## I-2-1-1-ب- أعمال ماسلو Maslow أو تحديد الأولويات من الاحتياجات

قسّم ماسلو<sup>1</sup> دوافع السلوك الإنساني وجعلها تُنظم في شكل هرم، قاعدته الأساسية هي الحاجيات الفيزيولوجية تليها مباشرة الحاجة إلى الأمن ثم الحاجة إلى الحب والحاجة إلى تحقيق الذات. كما أوضح من خلال هرمه أن الحاجيات في المستوى الأعلى لا يمكنها أن تُلبى دون تلبية الحاجات التي قبلها. هذه الحاجيات تتضمن القيمة المالية في المؤسسات التي تُعتبر مساراً ذو أهمية نظراً للتمكن بهذه القيمة من تلبية جملة من الحاجيات التي تم ذكرها سالفاً.

وتُحدد نظرية ماسلو أيّ الحاجات أحق بأن تكون قاعدة سلوك، لكن بالمقابل لا تُملي هذه الحاجيات على الشخص متى وكيف يختار سلوكاً معيناً لتلبية حاجة من حاجياته. إضافة إلى ذلك يمكن أن تكون الحاجيات متعددة ومتناقضة في نفس الوقت، والتطلعات والرغبات هي التي تُحدد التحفيز وتوجّه سلوك الإنسان، غير أنّ ماسلو لم يشرح لما يبقى الشخص فاقداً للتحفيز رغم أنّ كل حاجياته تكون مُلبّاة في الكثير من الأحيان.

## I-2-1-1-ج- أعمال هرتزبرغ Hertzberg أو الطابع المزدوج للتحفيز

كما في أعمال ماسلو فإنّ الهدف الأساسي كذلك من أعمال هرتزبرغ<sup>2</sup> هو تصحيح طريقة تشكيل الطبيعة ذاتها للإنسان في المؤسسات المهيمنة وذلك على حساب الاستمتاع بالعمل، حيث غالباً ما تُعكّر طبيعة العمل صفو ومزاج الإنسان على الرغم من المحاولات الجادة للمسيرين لتجاوزها. فنجد أنّ من المهام الأولى لكل تجمع اجتماعي هو توفير الوسائل التي تسمح للإنسان بالتمتع بحياة لها معنى<sup>3</sup>.

لقد قام هرتزبرغ بالتعقيب على أعمال ماسلو بحيث وصف الاحتياجات المذكورة بغير المحفزة للأداء بل هي غير مُرضية، مثبّطة وتخلق إختلالات وظيفية كبيرة كالصراعات مثلاً.

<sup>1</sup> Maslow A. H., « Theory of Human Motivation », Psychological Review n° 50, USA, 1943, p396.

<sup>2</sup> « One more time: how do you motivate employees », Motivate people, Best of Harvard Business Revue, UK, 2013, p89.

<sup>3</sup> Hertzberg F., « Le Travail et la Nature de l'Homme », Entreprise Moderne d'Édition - Paris, France, 1971, p231.

أما فيما يخص عامل الأجر فقد خلصت نتائج أعمال هرتزبرغ إلى عكس ما تم اقتراحه من قبل تايلور<sup>1</sup>، بحيث يعتبر هذا الأخير أنّ التحفيز الفردي مالي بحت، أما في ما يخص إثراء المهام فتعتبر طبيعة العمل في حد ذاتها محفزة ومرضية، ولا يُعتبر الأجر العامل الوحيد للتحفيز بل حتى أنّه يعتبر عاملاً ثانوياً، حيث يمكن الاستغناء عن الزيادة فيه إذا كان العمل المقترح يتسم بالأهمية وكان اندماج العاملين قويا في العملية الإنتاجية.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة قويّة بين نظرية هرتزبرغ وهرم ماسلو للحاجات، حيث يُلاحظ أنّ المناخ الصحي الذي يؤكد هيرتزبرغ على أنّه يثير الدوافع، يوازي تماما الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجات الاجتماعية عند هرم ماسلو التي تُعتبر قوتها الدافعية بسيطة، لكن الدوافع تتصل اتصالاً وثيقاً بحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات، أو بتعبير آخر السبب الذي يجعل الدوافع في نظرية هيرتزبرغ تقوم بعملها هو تلبيتها للحاجات العليا غير المشبعة في مدرج ماسلو<sup>2</sup>. وفي المفهوم التقليدي للمؤسسات من طرف مدرسة العلاقات الإنسانية توجد طريقة وحيدة وجيدة لتسيير العمال وهي الطريقة الميكانيكية، أي:

- يتم اختيار الأفراد حسب كفاءاتهم المحددة، ويكون كل فرد في منصبه أي لا يمكنه شغل أي منصب آخر وهذا من أجل الحصول على مناصب موصوفة بدقة.

- السلطة المشروعة تُصدر حقوق الملكية التي تحدد الحقوق والواجبات في المؤسسة في إطار تدرج وظيفي منتظم، وبالتالي القدرة على الحصول على مردودية مثلى تكمن في تهيئة تعاون صارم بين أصحاب الموارد الضرورية للإنتاج (العاملين، رؤوس الأموال والمسيرين).

## I-2-1-2-2- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

من خلال الأعمال التي قامت بها هذه المدرسة نجد أنّ التكفل بالإنسان يُمكن أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة. فالمؤيدون لهذه المدرسة يعتبرون أنّ من بين كل الموارد التي تحوزها المؤسسة يُعتبر أهمها المورد البشري،

<sup>1</sup> <http://www.livre-rare-book.com/search/current.seam?reference=&author=taylor&title=principes&description=&keywords=&keycodes=&ISBN=&minimumPrice=0.0&maximumPrice=100000.0&minimumYear=0&maximumYear=0&sorting=RELEVANCE&bookType=ALL&ageFilter=ALL&century=ALL&l=fr&actionMethod=search%2Fcurrent.xhtml%3AsearchEngine.initSearch>, consulté le 13/12/2012.

<sup>2</sup> Roussel P., « Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 », Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, France, 2000, p12.



لأنهم هم الذين يُرحبون بين مؤسسة وأخرى. هذا المورد الذي يشكل ثروة غير نافذة قادرة على التطور والاعتناء، كما أنّ العنصر البشري جهاز مُعقّد وهو قادر لوحده على تطوير المؤسسة.

معظم الأعمال الخاصة بهذه المدرسة خلصت إلى النتائج التالية:

\* يجب الأخذ بعين الاعتبار ظاهرة المورد البشري في المؤسسات؛

\* التعاون بين العاملين يُؤدّي إلى نتائج أفضل من التقسيم الميكانيكي للعمل؛

\* كما أنّ التعاون يُعتبر أفضل من التقسيم الفردي البحت؛

\* أهداف الأفراد والمنظمات هي أهداف متكاملة.

كما تجدر الإشارة إلى أنّه يجب على المؤيدين لهذه الفكرة الأخذ بعين الاعتبار الأوجه الجديدة للفرد في حالة العمل وهي:

\* الصراع هو مرض تنظيمي يجب مداواته؛

\* تُمثّل الحوافز المادية عُنصرًا مهمًا لدى الفرد ولكن لا يجب كذلك إغفال أهمية الحوافز المعنوية؛

\* تكوين الإطارات في القيادة يغطي النقائص التي تسجل في الكفاءات المهنية للعاملين؛

\* الاقتراحات يجب أن تتضمن الطابع الاجتماعي لظروف العمل.

تعتبر النتائج المحصل عليها من تجارب مايو تقريرية بحيث تتعدى تحسين الظروف البسيكولوجية للنشاط الاقتصادي إلى الهيكل غير الرسمي، النفسي، الاجتماعي والعاطفي للعمل. أين تأخذ الجماعات غير الرسمية زمام الأمور في حلّ مشاكل السلطة والهيمنة. ومع ذلك قام ماك غريغور<sup>1</sup> Mac Gregor بانتقاد هذا التصور للعلاقات الإنسانية واعتبر أن مقترحات مايو هي عبارة عن محاولة إخفاء الاستغلال والتلاعب بالعاملين.

<sup>1</sup> Mac Gregor D., « La dimension humaine de l'entreprise », Edition Gauthier-Villar, Paris, France, 1969, p172.

كما أنّ مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية كان لها الأثر في مرحلة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تم التشكيك فيها بمبادئ التنظيم في المؤسسات، فكانت مساهمتها من خلال إعطاء القرارات الأولى لإشراك الأجراء في رأس مال مؤسساتهم. كما شجعت هذه المدرسة الباحثين على تقديم انتقادات لها من جهة والقيام بأبحاث أخرى من جهة أخرى. ونجد من بينهم من طوّر أبحاثه حول العلاقة بين الفاعلين وخاصة بين الوكيل والأصيل، حيث أنّ هذا التوجه لا يهتم بعوامل تحفيز الأفراد ولكن بجانب لا يقل أهمية عن السابق ألا وهو العلاقة التعاقدية والوكالة في المؤسسة.

### I-2-2- نظرية العقود وعلاقة الوكالة

ظهرت نظرية العقود أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية وكان الهدف الأساسي من ظهورها هو تحليل العلاقة بين فاعلي المؤسسة، أين يكون تأثير هذه العلاقة كبيرا على تطور تسيير الموارد البشرية والإنتاجية للمؤسسات.

#### I-2-2-1- المفاهيم والأهداف

نظرية العقود تُصوّر المنظمات أو المؤسسات على أنّها عائلات، كذلك ترى في الشركات مجموعة من العقود (عقدُ العقد بمصطلح الاقتصاد). الشركة هي ربطة مكونة من عقود العمل التي تربطها مع عاملها، وأخرى مع زبائنها ومورديها، وعقود بنكية ومالية إلزامية، ومن الناحية الضريبية والقانونية عقود قانونية تربطها مع الدولة أو مدينة الإقامة ومزاولة النشاط. نظرية عقد العقد تمثل المؤسسة على أنّها مجموعة من العقود مبنية على علاقة الوكالة مع الأصيل والوكيل، ويعتبر جنسن وماكلين<sup>1</sup> Mecklin<sup>1</sup> النظريتين مرتبطين لأنّ الإشكالية بين تكاليف الوكالة وتكاليف الصفقة مطروحة في كل العقود، كما ينظر للمؤسسة على أنّها غطاء للعقود بين الأفراد والمكان الذي تكون فيه العملية التعاقدية تسيير على الشؤون الداخلية للمؤسسة، وتتعدى العقود الحدود المتعلقة بمهمة الإنتاج إلى مجموع العقود المقامة بين المؤسسة ومحيطها (زبائن، موردين، دائنين،...)، وكذا إلى توزيع الإيرادات الناتجة عن السلع والخدمات المنتجة.

<sup>1</sup> Jensen M. C. and Meckling W. H., « Agency costs and the theory of the firm », Journal of Financial Economics, Vol 3, USA, 1976, p360.

وفي إطار هذه النظرية لا تعتبر المؤسسة لا كياناً ولا شيئاً قابلاً للامتلاك، لكنها ببساطة تصوّر قانوني يحتوي على مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تسمح بإنشاء حقوق والتزامات. وهذا ما عبّر عنه بوظيفة الإنتاج كل من أليشان ودمستز Demsetz, Alchian<sup>1</sup>. أما جنسن وماكلين فقد ذهبوا إلى أبعد من ذلك حيث رأوا أنّ العلاقات التعاقدية هي وقود المؤسسة ولا تخص العاملين فقط لكن هي أيضا تتعلق بالموردين، الزبائن وآخرين.

### I-2-2-2- العلاقة التعاقدية وعلاقة الوكالة

لمفهوم العقد معنى آخر مختلف عن المعنى القانوني بحيث يُعرّف على أنّه كل عملية ينتج عنها خلق، تعديل أو نقل لحقوق الملكية على الممتلكات، وهو عبارة عن توافق يحدد محتواه عن طريق مفاوضات كل طرف من العقد. وفي نفس السياق قام جنسن وماكلين بتعريف هذه الرابطة كعقد يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص (الأصيل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) بانجاز مجموعة من الخدمات لحسابه وذلك بتفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل. وتم تسمية هذه الرابطة بعلاقة الوكالة بناءً على طبيعتها لكن هذه العلاقة تطرح إشكالية حول اختلاف مصالح الطرفين الأصيل والوكيل.

هذا التخييل القانوني يعمل كبريطة لمجموع العلاقات التعاقدية، مما يسمح بتعميم هذه العلاقات على كل أنواع المنظمات (الربحية أو غيرها). أمّا بالنسبة للمؤسسة فما هي إلا شكل معين للتصور القانوني يتميز بوجود ربح للأصول المتبقية، وكذلك وجود تدفقات نقدية والتي يمكن أن تقسّم بين الشركاء المتعاقدين.

ونظراً لوجود اختلافات في المصالح بين الأشخاص<sup>2</sup> فالعلاقات التعاونية تصاحبها النزاعات التحريضية للتكاليف التي تنقص من الأرباح المحتملة للتعاون وتسمى بتكاليف الوكالة. ويعرف تضارب المصالح بالوضع أو الموقف الذي تتأثر به موضوعية واستقلالية قرار ما في وظيفة معينة بمصلحة شخصية مادية أو معنوية تمهه هو شخصياً أو أحد أقاربه أو أصدقائه المقربين.

<sup>1</sup>Alchian A. A. and Demsetz H., « Production, Information Costs, and Economic Organization », American Economic Review Vol 62, USA, 1972, p795.

<sup>2</sup>Jensen M.C. and Meckling W. H., op-cit, p371.

وبصفة عامة يرجع التضارب في المصالح للأسباب التالية :

\* النفور أو الخوف من مختلف المخاطر من وجهة نظر المسير والمساهم، الذي ينتج عن التقييم المختلف للمشاريع المعروضة في المؤسسة من وجه نظر الأطراف ذات المصلحة، فنجد أن المسيرين يعملون على تعظيم رأسمالهم البشري، في حين يسعى المسكرون ويبحثون عن تعظيم الرأس المال المالي في المؤسسة.

\* الأفق الزمني المختلف، فالمسير يفضل مثلاً الاستثمارات ذات المردودية الكبيرة في بداية المشروع على عكس المساهم الذي يبحث عن تنامي الأرباح على الأمد الطويل.

\* التفاوت أو التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة عن تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس هذه القيمة.

### I-2-2-2-أ- مساهمات نظرية العقود

لنظرية العقود نتائج شتى، فنجد أنّها من جهة قد قامت بإثراء النظرية النيوكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على العامل الذي يفضلته يتم توحيد الموارد من أجل الإنتاج، وتعتبر كذلك المؤسسة كمجموعة عقود صريحة وضمنية بين حائزي الموارد من مساهمين، مسيرين وعاملين. ومن جهة أخرى ساهمت هذه النظرية في تغيير مفهوم المؤسسة، فعوض النظر إلى هذه الأخيرة على أنّها عبارة عن كيان مستقل أو ملكية للمساهمين، أصبح ينظر إليها على أنّها مجموعة من الأشخاص المتحددين في شبكة من العقود، وبالتالي فالفكرة التي كانت حول البحث عن تعظيم ثروة المساهمين كهدف أساسي أصبحت غير صحيحة.

ونظراً إلى أنّ العقد لا يمكن أن يتناول كل التفاصيل التي تحدد واجبات وحقوق الطرفين كان لابد من إيجاد وسائل إضافية تعزز من أداء كل طرف لمسؤولياته، ومن هنا ظهرت قواعد أخرى لتسيير العلاقة.

## I-2-2-2-ب- حدود نظرية العقود

تم نقد هذه النظرية من قبل الباحثين في الاقتصاد المعاصر من عدة أوجه:

أولاً: بعض الباحثين يرون أن التفاوض على العقد صعب التطبيق لسببين: أحدهما الحواجز المقامة من طرف تكاليف الصفقة، والآخر لوجود قواعد قانونية تحل محل المفاوضات الخاصة<sup>1</sup>.

ثانياً: قوانين التفويض وتحرف الجهاز باستثنائها لكل تفاوض.

ثالثاً: بناء على العلاقات بين الأفراد، نظريات ربطة العقود والوكالة تقتصر على قدرتها على الأخذ في الحسبان أشكال الجماعات المعقدة.

رابعاً: فكرة التسلسل الهرمي للسلطة ما بين الأفراد تستبعد البناء المؤسساتي الجديد والفروق وصراع المصالح التي يكون تسييرها عن طريق الاتفاقيات المبرمة بحرية، كما أن عدداً معتبراً من الباحثين يقترحون الأخذ بعين الاعتبار مفاهيم السيادة والسلطة، أمّا بالنسبة لكوريات وواشتاين Weinstein, Coriat فعدم التماثل الموجود بين الوكلاء والمجموعة لا يكون فقط في المعلومات، وتضارب المصالح لا يحل دائماً بالمصافحة لكن يمكن أن يوجد الحل فيها عن طريق ضربات بالمعصم. وفي الأخير تؤدي هذه المناهج إلى انحلال كامل لمفهوم المؤسسة والتي ما هي إلا آلية من الآليات التعاقدية التي تنتمي إلى السوق<sup>2</sup>.

## I-2-3- النهج القانوني والمالي في العلاقات الإنسانية

بالإضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية اهتم كذلك بعض الباحثين والمحللين الماليين بمفهوم المقاربة الإنسانية الموجهة مالياً وهذا نظراً لتطور أهمية كفاءات الأجراء وزيادة عدد تمثيلات العاملين والنقابات في عالم الأعمال. فالدراسة حول موضوع العلاقات الإنسانية تعدت مجالها الاعتيادي لتصبح تغطي أيضاً عوامل تأثيرية ومن ثم ظهر هذا التوجه القانوني الحالي في العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> Branson D. M., « The Death of Contractarianism and the Vindication of Structure and Authority in Corporate Governance and Corporate Law », Progressive Corporate Law, Editions West view Press, USA, 1995, p93-100.

<sup>2</sup> Jensen M. C. and Meckling W. H., op-cit, p390.

ويُعتبر هذا التيار في العلاقات الإنسانية في المؤسسة محكوماً أكثر بالتقارب بين ما يتعلق بالإنسان من تطور ومزايا اجتماعية، وما يتعلق بالجانب المالي من مكافآت عالية ومزايا أخرى مالية، ويعتبر بارل ومينز Means Berle، من أبرز مؤسسي هذا التيار.

### I-2-3-1- أعمال بارل ومينز Means, Berle

قام الباحثان من خلال مقال تأسيسي في سنوات الثلاثينات بإحداث ثورة غزت المؤسسات الأمريكية بحيث صوّرا تسيير المؤسسات على أنه بأيدي المسيرين وليس بيد المساهمين عكس ما كان متعارفاً آنذاك، فحسبهم تشتت المساهمة التي أصبحت تُميز الشركات الحديثة التي هي في غير صالح المساهمين، وهذا بفعل ما تُحد من رقابة المساهمين على هذه الشركات، وتقتصر هذه الرقابة فقط في امتلاك حقوق التصويت التي تُمتلك بواسطة المشاركة في رأسمال الشركة كما يمكن الحصول عليها أحيانا بواسطة طرق أخرى.

ويُعد بارل ومينز من الأوائل اللذين أزاحوا النقاب عن مسألة أشكال المساهمات التي من شأنها تحسين الأداء سواءً التسييري أو المالي. فمن الناحية النظرية قامت أعمال بارل ومينز بشرح القصور في أداء الشركات الناتج عن اتخاذ القرارات من قبل المسيرين. فحسب الباحثين تعتبر الملكية هي عامل شارح للأداء الجيد وكذا للذي فيه تقصير في المؤسسات التي يكون هيكل ملكيتها لا يهم المسير ولا العامل، كما أنّ وجهة النظر الوظيفية لبارل ومينز<sup>1</sup> تُحدد طبيعة العلاقات بين المالكين والمسيرين من جهة، وبين المسيرين ومجموع شركاء المؤسسة الذين يدخلون في نطاق التعاقد مع المؤسسة<sup>2</sup>.

### I-2-3-2- المؤيدون الآخرون للنهج المالي والقانوني

كما قدم بانسل<sup>3</sup> Bancel الشرح التالي: يقوم طرفي العقد الوكيل والأصيل خلال إمضاءهم للعقد بتحديد واجبات كل طرف، والمؤسسة هي عبارة عن ربطة عقود مكلفة بتسيير مجموعة عقود ضرورية للإنتاج. المؤسسة تشكل بديلا للسوق بحيث تقوم بالتخفيض من تكاليف الرقابة والمعلومة المرتبطة بالتبادل في السوق، وكذا تعمل

<sup>1</sup> Macintosh J. C.C., «The issues, effects and consequences of the Berle-Dodd debate, 1931-1932», Accounting, Organizations and Society 24, 1999, p153.

<sup>2</sup> Alchian A. and Demsetz H., « Production, information costs and economic organization », op-cit, p795.

<sup>3</sup> Bancel F., « La gouvernance des entreprises », Editions Ouvrières, Paris, France 1997, p72.

على تسيير الصراعات أحسن مما يكون عليه في السوق، إذن لا يسمح السوق حسب بانسل لوحده بخلق قيم قصوى واستغلال كل الفرص الاستثمارية المتاحة.

أما ديمستز وألشيان Demstz, Alchian فيعتبران أنّ الشركة ما هي إلا تصور قانوني مبني على حقوق الملكية ويحوز مختلف الفاعلين في الداخل على وظيفة ذات فائدة محددة وتربط فيما بينهم العديد من العقود<sup>1</sup>. كما قام وزينجالز Zingales<sup>2</sup> بـتغية الوصول لتحديد مجموع الفاعلين المعنيين بعقدة العقود، قام بتقديم تعريف أعمق للمؤسسة انطلاقاً من تعريفين، الأول لـ ديمستز وألشيان "الشركة هي عقدة عقود" والثاني لـ هارت وموور Moore, Hart<sup>3</sup>، اللذان قاما بتعريف المؤسسة على أنها تجميع للأصول المادية المملوكة بصورة مشتركة.

"تُعطي الملكية حق اتخاذ القرارات في الحالات الطارئة الغير المتوقعة لجالبي الأصولية المادية والذي يكون ذلك مؤضحاً في العقد الأولي"، إلا أنّ هذا التعريف يستبعد كل الأطراف ذات المصلحة التي لا تُحوز على الملكية المادية في عملية اتخاذ القرار.

لذلك عاد راجان وزينجالز Zingales, Rajan<sup>4</sup> مرة أخرى بتقديم تعريف أكثر تكاملاً للمؤسسة، "تعتبر المؤسسة عقدة استثمار مُحدّدة، تركيبة أصول وأشخاص الذين يُكونون مختصين فيما بينهم"، فنجد حسب هذا التعريف أنّ كل شخص يمتلك نشاطاً محدداً في المؤسسة سواءً كان أجيّراً، مورداً، أو عميلاً، يكون له واجبات وحقوق في هذه الأخيرة ويُفترض أنّ العامل الأساسي الذي يشرح التطور المالي يكمن في السلطة في المؤسسة.

كما وافق ماتى Maati<sup>5</sup> تعريف راجان وزينجالز، حيث عرّف المؤسسة على أنّها بناء اجتماعي وعقدة عقود تشكل علاقات اجتماعية بين مختلف الشركاء الاقتصاديين الذين يتفاعلون فيما بينهم من أجل تلبية مصالحهم الفردية بالإضافة إلى الهدف الأساسي للمؤسسة، وفي الأخير قدم بلار Blair<sup>6</sup> تعريفاً للمؤسسة على أنّها عقدة

<sup>1</sup> Alchian A. and Demsetz H., « Some economics of property rights », Edition Il Politico, n°30, 1965, p816-817

<sup>2</sup> Alchian A. and Demsetz H., « Some economics of property rights », Op-cit, p819.

<sup>3</sup> Hart O. and Moore J., « Property rights and the nature of the firm », Journal of Political Economy, University of Chicago Press, vol. 98, USA, 1998, p1119.

<sup>4</sup> Rajan R. and Zingales L., « Power in theory of the firm », Quartely Journal of Economic, Editions MIT, Vol 113,1998, p432.

<sup>5</sup> <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2001-1-page-229.htm>, consulté le 12/05/2012.

<sup>6</sup> Blair M.M., « Firm-specific human capital and theories of the firm », Editions Brookings Institution Press, USA, 1999, p113.

العقدة، أين يقوم المشاركون في العملية الإنتاجية بإقامة عقود ضمنية وصريحة فيما بينهم. وتكون عملية اتخاذ القرار نتيجة تقاطع مختلف وجهات النظر بين الفاعلين الداخليين للمؤسسة.

رغم اختلاف زوايا تحليل الباحثين الذين تم التطرق إليهم إلا أنّهم في الأخير يشتركون في الاعتراف بأنّ الأخير يُعد عنصراً أساسياً في العملية الإنتاجية، في العلاقات الإنسانية وكذا في أداء المؤسسة. كما تُعتبر مساهمة مدرسة الموارد البشرية كبيرة في الاعتراف بالأجراء كعامل إنتاجي يحتاج بصفة دائمة لتلبية حاجياته وتحفيزاته في إطار عمله من أجل تقديم مردودية أفضل، وبالتالي قيمة حقوق المساهمين في مؤسسة خدمتهم.

نظريات العقود والوكالة مبنية على مفهوم المؤسسة كعقدة للعقود وعلاقة الوكالة بين الوكيل وصاحب العمل، وقد ساهمت هذه النظريات في مراجعة طبيعة العلاقات بين المساهمين الأجراء خارج الإطار القانوني وهذا من أجل البحث عن التحكم في تكاليف الصفقة والوكالة. أمّا المنهج القانوني المالي يرى أنّه يجب على الأجراء أن يكونوا طرفاً أساسياً في الهيكل المالي للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية، وهذا ما أكدّه شارو "من مصلحة كل الأجراء أن يكون أداء مؤسستهم جيداً لأن تقييم رأسمالهم البشري مرهون بصورة كبيرة بهذا الأداء"<sup>1</sup>. ولهذا فإنّ مسألة تقسيم السلطة في المؤسسة تتوقف على عدة معايير تتعلق بنوعية الفاعل: مساهم، مسير أو عامل، ذو المصالح المختلفة والمتباعدة وأخرى متصلة بهيكل الملكية.

وحسب شارو دائماً فإن تقسيم السلطة في المؤسسة طرأ عليه ثلاث تغييرات كبيرة:

1) الأصول المادية (مصانع وآليات)، والتي لم تعد مصدراً أساسياً للربح، وقد وافقه بووير وبارتن موروو-Bertin Bauer, Mourot، حيث قدما ما يلي: لم تعد الملكية تحدد السلطة في المؤسسة بل انتقل ذلك إلى تركيبة المساهمة في هذه الأخيرة<sup>2</sup>.

2) تزايد المنافسة العالمية تحتم على المؤسسة بأن تجدد، تبتكر منتجات جديدة وتحسن بدون انقطاع نوعية خدماتها. هذه المنافسة لا يمكن أن يُحصّل عليها إلا بامتلاكها لموظفين مُحفزين وذو كفاءات عالية وبالتالي هذا الوضع رفع من أهمية الرأسمال البشري.

<sup>1</sup> Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., « La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration », Editions Économica, France, 1997, p165.

<sup>2</sup> [http://www.alternatives-economiques.fr/une-caste-dirigeante\\_fr\\_art\\_83\\_8091.html](http://www.alternatives-economiques.fr/une-caste-dirigeante_fr_art_83_8091.html), consulté le 10/12/2012.



3) بالموازاة مع القفزة التي شهدتها الرأسمال البشري تُواجه الشركة الجديدة الصعوبات والتحديات المتمثل في الحفاظ على الموظفين المؤهلين الذين أصبح بإمكانهم ممارسة صلاحياتهم بسهولة أكثر من ذي قبل في أماكن أخرى.

فإذا كان يمكن للموظف أن يحكم قبضته على سلطة في الشركة تُوازي السلطة المالية للمساهمين والسلطة الإستراتيجية للمديرين، فمن الذي يملك حقا السلطة في الشركة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجدر بنا أن نتطرق عن توزيع السلطات داخل المؤسسة ونسلط الضوء على أهمية هذا البعد في تنظيم العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وبالتالي الاعتراف بإشراك في رأسمال المؤسسة كآلية للرقابة وتلاقي المصالح بين الأطراف الفاعلة في المؤسسات.

### I-3- النظريات التفسيرية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

رغم أنّ موضوع العلاقة بين هيكلية الملكية ونجاعة الشركات يُعتبر قديماً نوعاً ما من حيث الأدبيات التي خاضت فيه، إلا أن النقاش حوله لا يزال مفتوحاً والأبحاث المعاصرة التي يقوم بها الباحثون في مختلف أنحاء العالم لازالت تقود إلى نتائج متضاربة.

وقد كان كل من بارل ومينز Means, Berle من الأوائل الذين خاضوا في هذا الموضوع سنة 1932 من خلال قيامهم بتحليل لشركات التسيير الكبرى، وقد توصلوا إلى أنّ الفصل بين وظيفة الملكية ووظيفة التسيير التي تُميز هذه الشركات قد أدى إلى إثارة عدة مشاكل. وعليه فيتعيّن حسبهما على المؤسسة بلوغ عدة أهداف: "أهداف المساهمين الذين يبحثون عن تعظيم المردودية وقيمة رأس المال الخاصة المستثمرة من جهة، وأهداف المديرين التي تسعى إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال زيادة رقم الأعمال على سبيل المثال وأهداف العمال في الحفاظ على مناصبهم وزيادة أجورهم من جهة أخرى".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cornell B. et A. Shapiro, « Corporate Stakeholders and Corporate Finance », Financial Management Review, Vol. 16, USA, 1987, p14.

يبرز صراع المصالح عندما يسعى كل من المسيرين والأجراء إلى تلبية مصالحهم الخاصة ويتبنون النشاطات والاستراتيجيات التي تزيد من أرباحهم الخاصة على حساب مصلحة المساهمين. إنّ التسيير الغير الرشيد للعلاقة بين هؤلاء الشركاء واستمرار صراع المصالح بينهم من شأنه أن يكون سبباً أساسياً لسوء أداء المنظمة وتدهور قدرتها على خلق الثروة. كما أنّ عدم التوافق في الأهداف بين الرئيس والوكيل يعكس عدم التوافق في المصالح والتي قد تولّد تصرفات منحرفة وتعسفية من طرف المسيرين، بحيث من شأن سعي هؤلاء المسيرين عن تعظيم منفعتهم الشخصية أن يضرّ بمصالح المساهمين<sup>1</sup>.

وبالتالي ومن أجل منع هذا "الاستغلال المنحرف" وضع المالكون نظام حوكمة يسمح بتسيير هذه المشاكل والصراعات من خلال ميكانيزمات تحفيزية ورقابية في آن واحد كإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، وقد خاض الكثير من الباحثين في دراسة هذه الأخيرة وخلصوا إلى العديد من النظريات التي تحتوي على تقارير وقناعات تقترب من البعض وتتعارض مع البعض الآخر.

وتذكيراً بالإطار المفاهيمي لهذه العلاقة فقد وجدنا العديد من وجهات النظر، ومنها نظرية حقوق الملكية، الوكالة ونظرية التأصيل، فأصحاب التيار الأول من الأفكار لاحظوا علاقة غير خطية بين هيكل الملكية والأداء.

وهذا ما تم إثرائه من قبل كل من جانسن وماكلين Jensen, Meckling في ما يعرف بنظرية الوكالة، الباحثان تساءلا عن مدى فاعلية المؤسسات المفتوحة التي تكون فيها الملكية غير محصورة فقط في المساهم-المسير. وبالتالي فإنّ العلاقة بين المتغيّرين المدروسين والذي يُقصد به تركّز المساهمة وأداء المؤسسات هي علاقة ذات اتجاهين، كلّ منها مرتبطة بالأخرى.

باعتباره المسير وسيطاً استراتيجياً فإنّه يتمتع بدور أساسي في هذا الوسط، خاصة فيما يتعلق بالتواصل بين المساهمين والأجراء. وسنعرضُ فيما يلي بإيجاز كل واحدة من هذه النظريات وعائدها على المساهمة.

<sup>1</sup> Charreaux G., « Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive », Université de Bourgogne, Dijon, France, 2002, p5.

## I-3-1- نظرية حقوق الملكية

إشراك الأجراء بالمعنى العام للكلمة يستلزم تقاسم بعض أو عدّة أبعاد لحقوق الملكية مع الأجراء، الذين إن كانوا مساهمين في مؤسستهم فلهم نظرياً حق ملكية متساو. وسنركز في عرضنا حقوق الملكية على الأسس.

## I-3-1-1- تاريخ وأسس

لم تتشكل نظرية حقوق الملكية إلا في بداية سنوات الستينات في خضم النظريات التعاقدية للمؤسسات، كما يرجع الفضل لـ أليشان Alchian في إحياء الدراسة حول حقوق الملكية علي خلفية ميراثه الماركسي. أمّا ديمساتر Demsetz فهو الذي وضع بعض تطبيقات حقوق الملكية، وقد حاول بدوره رولاند كوس Ronald Coase اقناع الاقتصاديين من خلال أبحاثه على أنّه مع تكاليف الصفقات الايجابية فيكون لحقوق الملكية تأثير على الأداء الاقتصادي.

هذه النظرية تنطلق من افتراض أنّ كل تغيير بين الوكلاء أو الأعوان يتعلق بالأساس بتغيير حقوق الملكية، أمّا وظيفتها فتعني بإدخال المخرجات وتوفير التحفيز اللازمة للأفراد من أجل خلق وتقييم الأصول.

يسمح تعريف حقوق الملكية بالانتقال إلى وضعية أمثل لتخصيص الموارد، كما يُنظر هنا إلى التنظيم على أنّه هيكل خاص بحقوق الملكية، يسمح بإيجاد دوافع وطرق فعّالة للمراقبة. فالتغيير الكبير الذي أتت به هذه النظرية في النصف الثاني من القرن العشرين يكمن في إيجاد أدوات تطبيقها، إذن فهدف هذه النظرية هو تبيان كيف يمكن لأي نوع من حقوق الملكية أن يؤثر على أي نوع من الوكلاء، وبالتالي كيف يمكن لأي نظام من أنظمة حقوق الملكية أن يُؤثر في أي نظام اقتصادي من حيث فعاليته وكذا أدائه.

## I-3-1-2-آلية عمل نظرية حقوق الملكية

## I-3-1-2-أ-تعريف

ترتكز نظرية حقوق الملكية على فكرة بسيطة نسبياً، حيث أنّ وجود حقوق واضحة يُعتبر شرطاً أساسياً للمبادرة الفردية "تعظيم المنفعة الفردية من شأنه أن يُؤكّد زيادة في الفعاليّة الجماعية، كما تتأثر مختلف أنماط الدوافع بهياكل حقوق الملكية"<sup>1</sup>.

حسب كوريات وواشتاين<sup>2</sup> Coriat, Weinstein فالمراد بنظرية حقوق الملكية هو وضع نظرية عامة تحكّم العلاقات الاجتماعية والمؤسسية. فهي تُبين كيفية تأثير مختلف الأنظمة وحقوق الملكية على سلوكيات الأعوان الفردية وبالتالي على نجاعة وأداء النظام الاقتصادي للمؤسسات.

**تعريف رقم 1:** بالنسبة لـ دومساتز<sup>3</sup> Demsetz "تسمح حقوق الملكية للأفراد بالحصول على معرفة مسبقة لما يمكنهم تمنيّه بكل عقلانية في علاقاتهم مع الأعضاء الآخرين للمجتمع"، فاكتماب حقوق الملكية يقود إلى موافقة الأعضاء الآخرين للمجتمع من أجل التصرف بطريقة مُعينة والانتظار من المجتمع أن يعمل على منع الغير من التدخل في النشاطات الخاصة لهؤلاء الأفراد شريطة ألا يكون هذا الفعل محظوراً.

**تعريف رقم 2:** أمّا فوربيتون وبيجوفيتش<sup>4</sup> Pejovich, Furubotn فيزيّاً أنّ حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات تنشأ بين الأفراد والذين لهم علاقة باستعمال هذه الأشياء.

ومما سبق فإنّه يُمكن تعريف حقوق الملكية عموماً على أنّها: "حق مكفول اجتماعياً لاختيار استعمالات السلعة الاقتصادية"<sup>5</sup>. وهذا الحق مُنوح أو مُخصّص لشخص مُعين باستمرار بواسطة تبادل حقوق متشابهة على سلع أخرى"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.jstor.org/stable/1828341>, consulté le 12/01/2013.

<sup>2</sup> Coriat B. et Weinstein O., « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris: Livre de Poche, collection Références, France, 1995, p218.

<sup>3</sup> Demsetz H., « Toward a theory of property rights », American Economic Review, vol. 5, USA, 1967, p349.

<sup>4</sup> Furubotn E.G. and Pejovich S., « Property rights and economic theory: a survey of recent literature », Journal of Economic Literature, vol. 10, n°4, USA, 1972, p1137.

<sup>5</sup> Coriat B. et Weinstein O., op-cit, p1138.

<sup>6</sup> Alchian A.A., « Property rights », Editions Eatwell J., Milgate M. et Newman P., The New Palgrave: Dictionnaire Economique, The MacMillan Press Limited, 1987, p31.

إنّ نظرية حقوق الملكية تنتمي إلى حقل النظرية العامة الموسعة وبالتالي تحافظ على الأبعاد الأساسية للسياق أو الاتجاه الرئيسي: "الفردانية الممنهجة، العقلانية الموضوعية، وليس التشكيك في الهبات الأولية للوكلاء".<sup>1</sup>

كما يري بارل ومينز Means, Berle أنّه بإمكان أحد الفاعلين في المؤسسة أن يختار بين تقليص مجهوداته أو الزيادة في استهلاكه (من خلال مزايا عينية، استثمارات من أجل الرفاهية، مكافآت وأجور، تطوير شبكات موازية مع بعض الشركاء). وتُعتبر هذه السلوكيات الانتهازية مضرّة لخلق الثروة وبإمكانها أن تمس وتجاوزف بمستقبل المؤسسة.<sup>2</sup>

كما يجب الإشارة دائماً في هذا الإطار النظري إلى أنّ الأداء الغير جيد للمؤسسات يرجع بالأساس إلى التنظيم الداخلي، أي بمعنى آخر إلى سلوكيات الفاعلين أو اختياراتهم الإستراتيجية أو التنظيمية.

### I-3-1-2-ب-شروط نظام حقوق الملكية

يعتبر ريتشارد بوسنر<sup>3</sup> Posner القاضي المختص في القانون الاقتصادي أنّ نظام حقوق الملكية يكون فعّالاً باستيفائه لثلاثة شروط:

- ❖ الحرّية، وهي جزء من حق الملكية الذي يعود على الخاصية المطلقة للحق، فالمالك يستطيع ومحرّية أن يتمتع بسلعه. لأنّ اكتساب حق الملكية يستوجب اعتراف الجميع بحق المكتسب في أن يمنع الآخرين من أي تدخل في ممارسة حقه؛
- ❖ الانتقالية، وهي مُكون داخلي لحق الملكية، وتعتبر سلطة المكتسب لحق الملكية بالتصرف في الشيء وهو ما يظهر بديهياً، وإلا فإن الفرد لا يمكنه اللّجوء إلى التحكيم في غياب انتقالية الأشياء؛
- ❖ العالمية، تستوجب أنّ حقوق الملكية قد تكون متعارضة مع مجموع أعضاء المجتمع.

ترتبط حقوق الملكية بمفاهيم معروفة في الاقتصاد كالمخرجات وتكاليف التحويل. كما أنّ حقوق الملكية تعطي السلطة لاستخلاص المزايا للشخص نفسه أو لغيره، أو تضر الشخص نفسه أو غيره، بالطريقة التي تُبين بها هذه

<sup>1</sup> Tinel B., « La régulation du 'nouveau capitalisme' - analyses positives et recommandations normatives comparées», Economie appliquée, LVIII, n°1, France, 2005, p57.

<sup>2</sup> [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1987\\_num\\_38\\_6\\_409030](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1987_num_38_6_409030), consulté le 15/02/2013.

<sup>3</sup> Posner R., « The Economic Analysis of Law », Boston - Little Brown, 4<sup>th</sup> edition, USA, 1992, p17.

الحقوق وتُقسّم تُحدد توسع هذه السلطة وبالتالي شكل وهيئة المخرجات، فحقوق الملكية تسمح بإدخال المخرجات<sup>1</sup>.

كما يرتبط أيضاً تحليل حقوق الملكية بتكاليف المعاملات، بحيث في حالة انعدام هذه الأخيرة تكون حقوق الملكية في مأمّن أيّ تتأثر بوضوح وتكون قابلة للتحويل، وفي هذه الحالة ومهما يكن التخصيص الأولي لحقوق الملكية يكون دائماً استعمال هذه الموارد بطريقة مثلى، فتخصيص الموارد والتوازن هما عاملان فعّالان ومستقلان عن تقسيم حقوق الملكية<sup>2</sup>.

ويظهر لنا جلياً أنّ رغم اختلاف جوانب فرضيات النظرية إلا أنّها تشترك في نقطة وهي الأهمية البالغة الممنوحة لمخفّزات الأعوان.

ويمكن إضافة نقطة وهي أنّ اختلاف هياكل حقوق الملكية يؤدّد بدوره أشكالاً عدة من المكافآت وبالتالي يُؤثر على توجه الاختيارات الفردية<sup>3</sup>. فحسب هذه النظرية يمكن لنا أن نحدد إن كانت المؤسسة فعالة بالطبيعة أو لا وذلك بواسطة اختبار تقسيم وتخصيص الموارد. فتقسيم حقوق الملكية يحدّد شكل الملكية، إذ يعتبر الشكل الأكثر فعالية هو الحق الخاص والنقي "pure" أين يكون رب العمل هو المالك والمسير في نفس الوقت وهذا ما يُعرف بالرأس المال المركّز.

### I-3-1-3- تأثيرات نظرية حقوق الملكية على إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

يتفق جميع المدافعين عن نظرية حقوق الملكية في فكرة أساسية وهي قوّة تأثير حقوق الملكية على السلوكيات. وتُعتبر المؤسسة في هذا السياق كمجتمع المصالح الذي يجب أن يُعنى بكل العاملين مهما كانت وظيفتهم أو درجة ملكيتهم. وبالتالي فإن المساهمة المقسّمة بين المساهمين والأجراء تُشكل الغطاء الأفضل لهذا المجتمع من خلال الاعتراف بمكانة الأجراء في محيطهم، بحيث يُعتبر الأجير كمساهم في المؤسسة التي تشغله مما يسمح له بالجمع بين صفتين اثنتين ويخضع لنظامين مختلفين: يرتبط بالمؤسسة عن طريق عقد عمل ويكون تحت تصرفها؛

<sup>1</sup> Crozet Y., « Analyse économique de l'Etat », Coursus - Paris : Armand Colin/Masson, France, 1997, p19.

<sup>2</sup> Coriat B. and Weinstein O., op-cit, p987.

<sup>3</sup> Anderson T. L. et Hill P.J., « L'origine des droits de propriété », Journal of Law and Economics, Vol. 33, 1990, p177.

وكمالك للأسهم له الحق في هيئات الشركة. وبالتالي يُعتبر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة تطور لمفهوم تقسيم حقوق الملكية واتخاذ القرارات بكل ديمقراطية في المؤسسة.

### I-3-1-3-أ- أوجه إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في نظرية حقوق الملكية

في نظرية حقوق الملكية وفي وجود مساهم أجنبي يمكن أن يظهر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على عدة أشكال وفي مختلف الوضعيات:

#### 1) حالة الرأس المال المرّكز

ويكون هنا المالك هو المسير ويسعى إلى تطبيق برامج تمليك الأجراء، حيث يتم تحويل حقوق الملكية لفئة من العاملين أو لجميعهم، وبالتالي يصبح الأجراء مالكين لحقوق الملكية، وبامتلاكهم الحق في المردودية المتبقية هنا يقع الإشكال أين تكون حقوق الملكية في تناقض مع فرضيات نظرية حقوق الملكية. كما تدخل كذلك وظيفة المنفعة الممنوحة للأجير في تناقض مع وظيفة الدائن المتبقي لاحتمال وجود مصالح متباينة بينهم.

حقوق الملكية بصفتها ممنوحة تكون أقل نجاعة مقارنة بالوضع الأمثل التي يتّصف بالتخصيص أو المنح الكامل لحقوق الملكية للمسير-المالك والذي هو الموجه بالضرورة. لكن عندما يصبح الأجير مساهما فهو بذلك مُوجه نفسه وبالتالي قائدا لبقية العاملين.

ألشيان وديمساتر<sup>1</sup> Demsetz, Alchian حدداً أصغر وأقل فعالية للسيادة والقيادة بواسطة الأزواج مقارنة بتلك التي يقوم بها قائد مركزي، حيث اعتبرا في ظل هذه الوضعية المعقدة أصلاً أنّ مصالح الأجير لا تكون متقاربة مع مصالح القائد (هذا الأخير الذي يسعى مثلاً لتعظيم الإنتاجية وتقليص الأجر، في حين أن الأجير يسعى بدوره لتعظيم دخله وتقليص مجهوده). فالمؤسسة مع حالة المساهمين الأجراء يجب أن تُصنف كمؤسسة مع ملكية مخففة وواهنة.

<sup>1</sup> Alchian A., Demsetz H., « Production, information costs, and economic organization », op-cit, p795.

## 2) حالة المساهمة المشتتة

قاد تطور الشركات الكبرى ذات الأسهم المدرجة في السوق مُنظري حقوق الملكية إلى التساؤل حول نجاعة هذا الشكل من المؤسسات، فمنطقيا الفصل بين الحق في المردود المتبقي أو الكامن للمساهمين والحق في المراقبة المتبقية للمسيرين من شأنه إضعاف الهيكل الأمثل لحقوق الملكية. في مقابل ذلك الذين آخذو بهذه النظرية يعتبرون أنّ المؤسسة الكبرى عرفت كيف تؤكد أنّها شكل ناجح بل أكثر من ذلك الشكل الأكثر نجاعة لاستغلال المكاسب المحتملة في التخصص على نطاق واسع ومراقبة الفرق ذات الأحجام الكبرى<sup>1</sup>. ففي وجود إشراك الأجراء يزداد المشكل الكلاسيكي المتمثل في الفصل بين الملكية والتسيير تعقيداً، فمن شأن منح حقوق الملكية للأجراء أن يمنح حق المراقبة الكامنة وحق المردود المتبقي للأجراء. مما يجعلنا نرجع إلى الوضعية التي سبق التطرق إليها في الأعلى أين تتداخل المصالح المختلفة للمساهمين الأجراء من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ ميكانيزمات إشراك الأجراء تدمج حقوق الملكية داخل المؤسسة في حين أنّ التقسيم الفعّال لمؤسسة مسيرة *entreprise managériale* هو الحصول على مساهمين خارجيين ومسيرين داخليين في المؤسسة (هذا يعود إلى التخصص الموالي). وبالتالي فإعادة إدماج حقوق الملكية من شأنها أن يقود إلى نظام أقل نجاعة.

في الأخير بما أنّ هذا يشكّل يُعتبر حجة كلاسيكية لنظرية الوكالة، إشراك الأجراء يُشجع على تحذر المسيرين<sup>2</sup>. و من هذا المنطلق "الطبيعة الخارجية للمساهم تسمح له بتلقي عقوبات على خلاف المسيرين، في حين أنّه إذا استوجب هذا الحق على الأجراء فإن العلاقة السلمية الموجودة بينهم وبين المسيرين سوف تحدّ من فعالية هذا الحق في المراقبة والردع"<sup>3</sup>.

## I-3-1-3-ب- إشراك الأجراء والأداء

يُنظر لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة حسب نظرية حقوق الملكية على أنّها العديد من مصادر اللانجاعة. أولاً عبر إدخال مصالح مختلفة للأجير مما يقود لاكتساب وظيفتي منفعة متناقضتين أو إلى تشكيل وظيفة منفعة جدّ معقدة. من جهة أخرى إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من وجهة نظر المؤسسة المسيرة فإنّها تؤدي إلى تقسيم أقل فعالية لحقوق الملكية، في حين أنّه من المفروض أن تكون المؤسسة المسيرة الأكثر نجاعة.

<sup>1</sup> <http://www.econlib.org/library/Enc/PropertyRights.html>, consulté le 12/11/2012.

<sup>2</sup> Desbrières P., « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, n° 54, France, 1990, p67.

<sup>3</sup> Desbrières P., « Les actionnaires salariés », Revue française de gestion, France, n°14, 2002, p281.



## 1) اختلافات بين روح إشراك الأجراء في رأسمال الشركة ونظرية حقوق الملكية

إنّ الوضعية المثالية تتطلب أن يكون المسير/المالك هو القائد، وفي هذه الحالة ليس هناك تناقضات ممكنة في المصالح لأن مصالح القائد هنا تكون مختلفة، أمّا مصالح الأجراء فهي تلك التي يتم الأخذ بها عادة.

## 2) اختلافات في أسس نظرية حقوق الملكية

انطلق أليشان وديمساتز Demsetz, Alchiam من مُسلمة مفادها أنّ الشركة هي تنظيم فعّال للإنتاج الجماعي، "هنالك إنتاج جماعي عندما يكون المنتج نتاج تعاون مختلف الوكلاء، أو بطريقة أخرى مختلف الموارد غير المكتسبة من طرف الشخص الواحد دون أن يكون ممكناً قياس المساهمة الفردية لكل فرد"<sup>1</sup>.

أمّا إيمارد ديفارني<sup>2</sup> Eymard-Duvernay، فقد تبني فرضية أساسية من النظرية الاقتصادية والتي تعتبر أنّ العمل الفردي لا يكون فعالاً إلا إذا كان يتلقى راتباً جيداً لأنّ الحثّ المرتبط بالبحث عن الربح الأعظم هو الذي يشجع المجهود الفردي. وانطلاقاً من هنا نتساءل عن كيفية ضمان الفعالية القصوى للعمل المنظم للأجراء؟

ومن الممكن في هذه الحالة أن تُوجد هناك تناقضات مع فرضية الوكيل الرشيد، الأثاني، المعظم والمجبول على استغلال جهد بقية الأجراء من أجل تخفيض مساهمته الشخصية. لذلك فقد كان الحل الذي رآه هذان الباحثان معروف لأنه يكمن في تعيين قائد مختص في رقابة أداء أعضاء المجموعة. كما تم الإشارة أيضاً من قبل إيمارد ديفارني إلى دور القائد في مراقبة مجهود كل فرد و"احتواء الضغط"، ولكي يقوم القائد بعمله على أكمل وجه يجب أن يكون راتبه من أرباح الفريق الصافية من تكاليفه، فمكافئته يجب أن تكون مرتكزة على الهيكلة التعاقدية وحقوق الملكية.

أليشان وديمساتز Demsetz, Alchiam بإضافتهم لوظيفة الرقابة في التنظيم "مجموعة الحقوق المراد تحقيقها ستجعل من هذه المؤسسة، مؤسسة رأسمالية مقاولاتية"<sup>3</sup>، فآلية الدفع والحث تكمن في الجمع بين حق الرقابة الكامن وحق المردود الكامن. كما أنّ نظام حقوق الملكية يتولد عنه عدة دوافع كالنجاعة التي يمكن أن

<sup>1</sup> Coriat B. and Weinstein O., op-cit, p832

<sup>2</sup> Eymard-Duvernay F., « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », Editions Orléans, France, 2004, p47.

<sup>3</sup> Bernard B., « Economie de la firme », Editions La Découverte, France, 2003, p126.

تتحقق دون الرجوع إلى القائد كقائد، وعلاقة كل عضو من الفريق مع المراقب هي عبارة عن عقد وبالتالي فإن المؤسسة ليس لها أي سلطة إكراه، أو مسؤولية أو نظام مختلف عن عقد وكيل.

من جهته يرى مينارد<sup>1</sup> Ménard أنه من بين العوائق والمحددات لنظرية حقوق الملكية هو اعتبار أنه لا يوجد سوى علاقة تعاقدية، في حين أنها تتكون من خلال رابط مع العلاقة الهرمية السلمية. وبالعودة إلى مثال أليشان وديمساتر فإنه ليس هنالك اختلاف جوهري بين العلاقة التي تجمع الأجير بالمالك مقارنة بعلاقة المستهلك بالمتجر الذي يبتاع منه حاجياته.

### I-3-1-3-ج- إشراك الأجراء وتقسيم حقوق الملكية

تبني إشراك الأجراء من شأنه أن ينقل المؤسسة إلى نوع "الملكية المنتقصة"، أي يكون "حق الرقابة في شركات التسيير مُحولاً للمسيرين من طرف مساهمين خارجية، في حين يحتفظ هؤلاء الآخرين بحقهم في المردود الكامن"<sup>2</sup>. ومن شأن المساهمين أن يضعوا أنظمة حوافز من أجل تقريب مصالح الأجراء من مصالحهم (أين نجد إشراك الأجراء في رأسمال الشركة). فعدم تماثل المعلومات يفرض على المساهمين وضع هذه الميكانيزمات. لكن وبمجرد أن يصبح هؤلاء الأجراء مساهمين حتى يتم منحهم الحق في الرقابة والمردود، إذ يصبح القائد مؤمداً وهذا ما يجعل من الرقابة غير فعّالة، لأن الفصل بين المراقب والمراقب لن يكون مضموناً<sup>3</sup>.

حسب دزبريار Desbrières فإنّ نظرية حقوق الملكية تعتبر سلبية هذه النتيجة على وظيفة الرقابة، باعتبارها تساهم في تجذّر المساهمين، بالموازاة مع ذلك فهي تُعيق فعالية التقسيم التقليدي لحقوق الملكية في شركات التسيير. كما أنّ تعدد الحقوق التي تتولد عن حقوق الملكية، تمنح في الواقع للأشخاص المناسبين. وهذا الخلط بين دورين عاديين ومنفصلين من شأنه أن يقود هذا النوع من الشركات مع إشراك الأجراء في رأسمالها إلى نجاعة أقل.

أليشان وديمساتر Demsetz, Alchiam أثبتا أنّ أفضل إنتاجية تتحقق في المؤسسات هي التي تستعمل قائد مركزي، له دراية بمقاييس الجهود الفردي أكثر منها في الشركات التي تطبق القيادة بالأقران والذين يتقاسمون

<sup>1</sup> [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1997\\_num\\_48\\_3\\_409912](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1997_num_48_3_409912), consulté le 13/11/2012.

<sup>2</sup> Milgrom P. and Roberts J., « Economics, Organization and Management », Prentice-Hall International Editions, USA, 1992, p120.

<sup>3</sup> Zolezzi G., « L'Actionariat Salarié Influent face aux théories des droits de propriété et de la gouvernance partenariale », Communication présentée au colloque « Métamorphoses des Organisations », Université Nancy2, France, 2004, p211.

الربح من أجل زيادة المجهود. ومنه نخلص إلى أنّ عدم النجاعة المتعلقة بالشركات التي تربط الأجراء باتخاذ القرار يعود أساساً إلى نقص في حقوق الملكية مقارنة بالهيكل المثالية، إذ يرى منظرو حقوق الملكية بأنّ المنظمة الأقل نجاعة هي المنظمة التعاونية التي تتصف بتراط كامل للمتعاونين أثناء اتخاذ القرار.

في الجانب النظري لحقوق الملكية المؤسسة الكبرى لا تتعلق بالهيكل المثالية. وعلاوة على ذلك فإن منح حقوق الملكية للأجراء سيضعف هذه الهيكل الخاصة بحقوق الملكية. إنّ هذا التشخيص الذي نستطيع أن نستقيه من نظرية حقوق الملكية يُعلمنا مسبقاً بأنّ المؤسسة مع إشراك الأجراء لا تتعلق بهيكل حقوق الملكية. منطقياً نستطيع أن نستخلص بأنّ المؤسسات التي تعرف إشراك الأجراء في رأس مالها يجب أن تكون أكثر نجاعة من التي لا تمتلكها. بالنسبة لمنظري حقوق الملكية المؤسسة تنقلص إلى نظام قياس الأداء الفردي والتحفيزي وتتطور عندما يكون السوق غير قادر على ضمان إنتاجية جماعية<sup>1</sup>، إذن فالمؤسسة هي "شبه اقتصاد"<sup>2</sup> وشكل المنظمة المثالي يتعلق بمؤسسة رأسمالية مقاولاتية<sup>3</sup>.

امتداداً لهذه النظرية رفض ماكلين وجنسن<sup>4</sup> Meckling, Jensen هذه القواعد، التي حسبها من بين تأثيراتها الواسعة أنّها تتعدى مستوى المالية. وقد سجلت في إطار مشروع طموح برز في بداية السبعينات أين كان الهدف هو خلق نظرية سلوك للمنظمات مرتكز على فرضية عقلانية الفاعلين خاصة الأجراء.

### I-3-1- نظرية الوكالة

"إن مدراء هذا النوع من الشركات (شركات ذات أسهم) هم مسيرين لأموال الغير أكثر منهم لأموالهم، قلّما يصدق التنبؤ بما يمكن لهذه الرقابة الدقيقة والواعية أن تجلبه من استخدام الشركاء لأموالها في هذه الشركات". هذه المقولة لآدم سميث<sup>5</sup> تُبيّن بأن المصلحة المتأتية من المشاكل المتعلقة بعلاقة الوكالة هي أيضاً أقدم من علم الاقتصاد

<sup>1</sup> <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2626876?uid=3737904&uid=2&uid=4&sid=21103611174423>, consulté le 11/01/2013.

<sup>2</sup> Holmstrom B., « The Firm as a Subeconomy », Journal of Law, Economics and Organization, n°15, USA, 1999, p102.

<sup>3</sup> Baudry B., « Économie de la firme », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, France, 2003, p75.

<sup>4</sup> Jensen M.C. and Meckling W.H., « Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, vol. 3, 1976, USA, p360.

<sup>5</sup> [http://fr.wikisource.org/wiki/Recherches\\_sur\\_la\\_nature\\_et\\_les\\_causes\\_de\\_la\\_richesse\\_des\\_nations](http://fr.wikisource.org/wiki/Recherches_sur_la_nature_et_les_causes_de_la_richesse_des_nations), consulté le 06/06/2012.

نفسه. وبالتركيز على نظرية حقوق الملكية لـ أليشان وديمساتر، وماكلين وجنسن أين ذهبوا إلى أبعد من ذلك واهتموا بمجموعة العقود الموجودة على مستوى المؤسسة، وهذا ما قادهم إلى تبيان علاقة الوكالة كالتالي:

"هي العقد الذي بموجبه يُلزم شخص أو مجموعة من الأشخاص (الرئيس) شخصاً آخر (الوكيل) بالقيام باسمه، بمهمة تستلزم تفويض بعض السلطات لاتخاذ القرار للوكيل"، من هذا سنتوقف على تاريخ هذه النظرية، مجالها وأهدافها من أجل التركيز في الأخير على مختلف تطبيقاتها على إشراك الأجراء في رأسمال الشركة.

### I-3-1-1- تاريخ نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة أول مرجع في تحديد وضعية العمال الأجراء على مستوى المؤسسة، فقد ساهمت في تقديم تفسير لسلوك الوكلاء الاقتصاديين (مساهمين، مسيرين، أجراء،...) مبني أساساً على تنظيمات أو عقود، رسمية أو غير رسمية تربطهم مع المؤسسة، حيث ركزت على مشاكل وصعوبات التشجيع، التحفيز والرقابة.

في هذا الإطار التحليلي فإنّ الأفراد يعملون على رفع طاقاتهم وفاعليتهم داخل المؤسسة (والتي لا تنحصر فقط على مستوى رفع هامش الربح ولكن تتعداها إلى أمور غير مالية كالمطالبة بظروف عمل أحسن، ومعنى أبلغ المطالبة بالانضمام أو الانخراط، التقدير و إثبات الذات...)، حيث يعتبر هؤلاء الأفراد خاضعين للعديد من القيود المفروضة عليهم من هيكل النظام الذي يعملون فيه.

حسب أليشان وديمساتر فإنّ العامل أو الأجير هو عبارة عن عون بسيط مكلف بتنفيذ الأعمال التي تُوكل إليه مقابل مجازاته على تلك الأعمال، ولكن بالرغم من هذا يبقى يحتل حيزاً ضيقاً من هذه المناقشة فأهدافه وإمكانياته وإسهاماته لم يتم التطرق إليها بتاتا. مستندين إلى نظرية الحق في الملكية (لـ أليشان وديمساتر) يذهب كل من جنسن ومكلين<sup>1</sup> بعيداً في تحليلهم حيث يركّزون اهتمامهم على مجموع العقود المبرمة على مستوى المؤسسة. لأنّ نظرية الوكالة تهتم أساساً بالعلاقة (رئيس/وكيل) والتي تحدد أنواع السلوكيات على مستوى المؤسسة وكذلك مجمل الاتفاقيات التجارية التي تتم على مستوى هذه الأخيرة ففي نهاية المطاف، هذه العلاقة يتم إخضاعها إلى ميكانيزمات المراقبة وهذا بهدف التقليل من التكاليف التنظيمية. لذلك فقد تطرقنا في أول الأمر إلى تعريف علاقة الوكالة المقدمة من جنسن وماكلين وكذا أسس هذه العلاقة ومجمل أهدافها كما سنتطرق بعد ذلك إلى عرض تطبيقاتها على إشراك الأجراء في رأسمال الشركة.

<sup>1</sup> Jensen M.C. and Meckling W.H., op-cit, p378.

إن العنصر الأساسي لمساهمة نظرية الوكالة هو تسليط الضوء على تلك العلاقة البينية الموجودة (عامل/رب عمل)، والتي كانت مهمشة كلياً من كل الأدبيات التي تناول العلاقات التنظيمية. سواءً بين (مساهم/ مسير)، (مساهم/ عامل) أو (عامل/ مسير). فكل من جنسن وماكلين يعتبران أن مشكل تقييد الوكيل بزيادة الثروة لرب العمل هو مشكل معمم على كل أنواع التنظيمات وبتعبير آخر حيثما تكون هناك علاقة وكالة فإن خطر التوافق أو الرضى والصراع يكون مطروحاً. كما يُعرّف كل منهما علاقة الوكالة كما لو أنها: عقد يتم من خلاله تسخير شخص (الوكيل) من طرف شخص أو عدة أشخاص (الأصيل) قصد إنجاز أو القيام ببعض الخدمات باسمه وهذا من خلال منحه التفويض لبعض صلاحياته لاتخاذ بعض القرارات. من خلال طبيعتها فإن علاقة الوكالة تخلق مشكلاً حين تكون المصالح الشخصية لرب العمل أو المؤسسة والمصلحة الشخصية للوكيل في تعارض دائم<sup>1</sup>.

في هذه الحالة وبالنسبة لهم (الباحثان)، علاقة الوكالة تصبح علاقة صراع في حالة تعارض المصالح الشخصية بين كل من رب العمل والعامل وما ينجر عليه من عدم إتمام العقد بينهما.

الصراعات التي تواجه كلاً من المسيرين والعمال تقود بالأساس إلى الطابع غير الكامل للعقود المبرمة (من المستحيل التنبؤ بكل الحالات التي قد تحدث نتيجة خاصية غير مؤكدة للمحيط وكذا المراقبة الكلية لسلوكيات الأفراد). بالإضافة إلى ميل كل من رب العمل و العامل إلى تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الآخر.

إن علاقة الوكالة تركز على فرضيتين سلوكيتين هما:

✓ الأفراد يبحثون دوماً عن زيادة مردوديتهم.

✓ الأفراد قادرون على الاستفادة من العقود غير التامة.

### I-3-2-2- أهداف نظرية الوكالة

تسعى نظرية الوكالة من جعل نفسها نظرية تنسيق ورقابة يكون مجال تطبيقها تسيير منظمات الأعمال وتتمركز حول الوكالة في الشركات، وتطبق أساساً على الهندسة التنظيمية (توزيع حقوق الملكية وتوزيع مهام الملكية والقرار) وعلى حوكمة الشركات. كما قلّص مجال تحليل النظرية في دراسة العلاقة الوكيل/الأصيل في المؤسسة.

<sup>1</sup> Jensen M.C. and Meckling W.H., op-cit, p840

## I-3-2-2-أ- مكانة الوكالة في حوكمة الشركات

كان الهدف من أبحاث جنسن ووماكلين Jensen, Mackling أولاً، اقتراح نظرية تعاقدية تستند أساساً على نظرية حقوق الملكية حسب طريقة "فرق الإنتاج" لـ أليشان وديمستر ومفهوم علاقة الوكالة، كما كان الهدف كذلك تقديم شرح للهيكلة المالي للشركات عن طريق هذه النظرية. ومثلما جاءت به نظرية حقوق الملكية حول التركيبة التعاقدية، فنظرية الوكالة بدورها سعت لتبيان أنّ الهيمنة تكون للتركيبة التعاقدية الأكثر فعالية.

كما حاول باحثون آخرون أمثال هيل وجونس<sup>1</sup> Hil, Jones توسيع علاقة الوكالة في المؤسسة لتتعدى العلاقة بين المساهمين والمسيرين، والأخذ في الحسبان أهداف كل الفاعلين في عملية خلق الربح التنظيمي وخصوصاً كتلة الأجرور.

وتعالج نظرية الوكالة انتقال السلطة من قبل الموكل إلى الوكيل، بتفويض تسيير الشركة واتخاذ القرار، من خلال إيجاد هيكل العقود الذي يسمح بوضع الحوافز المناسبة وتحقيق التنسيق بين الوكلاء والذي لا يتأتى إلا بالتقسيم الأمثل بين الوكلاء للمخاطر والأرباح (مساهمين، مسيرين وأجراء). وهذا ما اعتبره شارو<sup>2</sup> Charreaux " مجال الحوكمة يغطي المسائل المتعلقة بتوزيع السلطة في المؤسسة"، ويضم هذا المجال الأجراء، الموردين، العملاء، الدائنين، السلطات العمومية، السياسيين، الإعلام،..

تؤكد الاختلافات الموجودة في تطلعات الأفراد توترات في الشركة، واعتبر جنسن وماكلين أنّ عدم التحكم في الصراعات التي تنشأ عن هذه التوترات إلى تكاليف تسمى الوكالة من شأنه أن يؤثر سلباً على أداء الشركة.

## I-3-2-2-ب- صراع المصالح كمصدر نظرية الوكالة

وضع المساهمين للتخفيف من تضارب المصالح آليات مختلفة داخلية وخارجية للحكومة، بغية الحد من السلطة التقديرية الإدارية للمسيرين وكذلك تقليل احتمالات السلوك المنحرف للعاملين والنقابات. ومن بين الوسائل المتنوعة للرقابة نجد مجلس الإدارة الذي اقترحت نظرية الوكالة باعتباره حسب هذا الأخيرة الآلية الأنسب للصد والوقوف في وجه أيّ سلوك منحرف.

<sup>1</sup> Hill C.W.L and Jones T.M., « Stakeholder Agency Theory », Journal of Management Studies, Vol 29, n°2, UK, 1992, p154.

<sup>2</sup> Charreaux, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », op-cit, p7.

خلص جنسن ووماكلين<sup>1</sup> Jensen, Mackling إلى ثلاثة مصادر أساسية تكون سبباً لاختلاف المصالح بين المسيرين والمساهمين:

- يسعى المساهمون لتعظيم مردودية استثماراتهم المالية في حين يسعى الموظفون لتأمين مناصب عملهم وزيادة أجورهم؛
- يكون باستطاعة المساهمين تنويع ثرواتهم وذلك بتوزيعها على عدّة أصول، بينما ترتبط ثروة الأجراء فقط بمؤسسة تشغيلهم وهذا ما يجعلهم أكثر عرضة للمخاطر مقارنة بالمساهمين؛
- يمتلك الأجراء كفاءات ومعارف أكثر من المساهمين في نفس المؤسسة.

إذاً حسب جنسن ووماكلين فالأجير توجّه لتملك حصة من موارد الشركة في شكل امتيازات للاستهلاك الخاص به (الإنفاق التقديري). كما أصّر ليباسكيند<sup>2</sup> Liebeskind على أهمية وضع آليات تحفيزية في كل شركة تتسم بتركز كبير للرأس المال البشري، بحيث:

- جذب الأجراء ذوو الكفاءات العالية؛
- دفعهم لتطوير رأسمالهم البشري؛
- الإبقاء عليهم أكبر مدة ممكنة، بحيث تسمح بالاستفادة من إنتاج هذا الرأس المال البشري من حيث حقوق الملكية الفكرية والمنتجات التجارية.

### I-3-2-3-3- انعكاسات نظرية الوكالة على إشراك الأجراء في أسهم الشركة

تختلف الآثار النظرية المترتبة على نظرية الوكالة سواء من حيث الناحية المالية أو الاجتماعية.

### I-3-2-3-3-أ- إشراك الأجراء في أسهم الشركة: نحو تقريب المصالح

حسب دزبريار<sup>3</sup> Desbrières يُعتبر الأجراء كمؤجرين لرأسمالهم البشري مقابل شبه ريع في الشركات التي لا يكون فيها هؤلاء مساهمين. لكن هذا المفهوم يتغير في الشركات التي تُملك موظفيها في رأس مالها، بحيث لا يُصبح الأجراء عبارة عن وكلاء لكن فهم هنا أيضاً عبارة عن أصحاب principaux وموكلين للعلاقة التعاقدية التي تربطهم

<sup>1</sup> Jensen M.C. and Meckling W.H., op-cit, p865.

<sup>2</sup> Desbrières Ph., « Les actionnaires salariés », Professeur à l'IAE de Dijon Université de Bourgogne, France, La Revue française de gestion 2002/5 (n° 141), 2002, p4.

<sup>3</sup> Desbrières Ph., op-cit, p5.

بشركاتهم. ومن هنا يظهر لنا جلياً أن المخطط المفاهيمي التقليدي تغير عكسياً. وفي هذا السياق يمكن للأجراء رؤية إنتاجية رأسمالهم الحديثة تتأثر بقرارات الإدارة وهذا ما يثير مسألة استخدام هذه الموارد بالاقتران مع عوامل الإنتاج الأخرى، حماية مصالح الأجراء، والرقابة التي يمكنهم ممارستها.

وبالنسبة لـ **كوف<sup>1</sup> Coff** فالأجراء يشكلون أصولاً للتحويل (مقارنة مثلاً بالرأس مال المالي)، وهذا نظراً لخصوصية علاقتهم بالأنظمة الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة، والسببية المبهمة في الكثير من الأحيان التي لديهم مع أداء هذه الأخيرة.

علاقة الوكالة بين المؤسسة والأجراء تبحر للتطرق إلى تساؤلين: إذا سعى الأجراء إلى الزيادة والحفاظ على رأسمالهم البشري، فبالمقابل تسعى المؤسسة بدورها للحفاظ على ميزتها التنافسية وكذا قيمة رأسمالها البشري الذي يساهم في خلق القيمة. وفي هذا السياق تبني صيغ تملك الأجراء من شأنه أن يكون حلاً غير مكلف وفعال لضمان الاستقرار والائتلاف في المؤسسة، وبمعنى آخر هذه الصيغة تُشجع على التطور والتعاون بين الأطراف ذات المصلحة<sup>2</sup>، وهذا لما يشكله هذا الإشراك للأجراء لآليات التحفيز للأداء الجيد والذي يسمح بدوره بتمثيل الأجراء في مختلف هيئات اتخاذ القرار والرقابة في المؤسسة.

### I-3-2-3-ب- إشراك الأجراء في أسهم الشركة: آلية رقابية

تم التأكيد على السلطة التأديبية التي يتمتع بها الأجراء من قبل مختلف الباحثين، فمثلاً **Fama** برّر هذه السلطة بالمصلحة التي يُحوزها الأجراء على أن يكون الأداء المحقق في الشركة أكثر من مُرضي، لأنّ قيمة رأسمالهم البشري تتوقف عليه. "المنطق المتبع من قبل **Fama** يعني أنّ شدة الرقابة هي أقوى من قيمة الرأس المال البشري للأجراء العالي، وتتأثر بالاستثمار الخاص المحقق من قبل الأجير"<sup>3</sup>.

بدراسة سيرورة منظمات الأعمال من خلال تصرفات الفاعلين نجد أنّ نظرية الوكالة اقترحت مجموعة من الآليات التنظيمية لمختلف الفاعلين الداخليين والخارجيين.

<sup>1</sup> Coff R., « Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory », Academy of Management Review, USA, Vol. 22, 1997, p402.

<sup>2</sup> [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_141\\_0255](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_141_0255), consulté le 13/12/2012.

<sup>3</sup> Tifafi F. Dufour D., « Une analyse de la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration : contrôle ou conseil ? », Association Francophone de Comptabilité, Tunis-Tunisie, 2006, p9.



وُثِّبَتِ نظرية الوكالة أنّ إشراك الأجراء في رأسمال الشركة هو الأسلوب الأنسب لحل صراع المصالح بين المساهمين والمسيرين وعلى مستوى أقل مع جميع الأجراء، ويُشجع إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تقريب مصالح الأجراء بما في ذلك إشراك المديرين في رأس المال مع باقي المساهمين<sup>1</sup>.

ويرى بدوره غامبل<sup>2</sup> Gamble أن يقوم ممثلي الأجراء المساهمين بالتقليل من عدم التماثل في المعلومات، التي تعتبر تقليدياً في صالح المسيرين مقارنة بالمسيرين الخارجين. وبالتالي الرقابة التي يمارسها هؤلاء الممثلين على المسيرين تكون أكثر فعالية إذا ما كان هؤلاء الممثلين قريبين مكانياً من الإدارة العليا.

### I-3-3- نظرية التجذر أو التجذير

تعتبر هذه النظرية من مشتقات نظرية الوكالة وتكاليف الصفقات تأتي على ضرورة وضع هياكل المراقبة التي تداولتها نظرية الوكالة من أجل قياس كل الحدود وبوجه خاص الخطر المتمثل في تجذر المديرين، ومشكل عدم تماثل المعلومات بين الوكيل والمساهمين والتي تُؤثر على أداء الشركة<sup>3</sup>.

### I-3-3-1- مبادئ نظرية التجذر

فنظرية التجذر تفترض بأن الفاعلين يقومون دوماً بتطوير استراتيجيات وخطط من أجل الحفاظ على مكانتهم داخل منظماتهم وبإبعاد المنافسين الحقيقيين في ذلك وقد تكون هذه الخطط مكلفة على مؤسستهم، من خلال الزيادة في السلطة والنفوذ للمدير التنفيذي والاستفادة من المزايا كالمكافئات وأمن المنصب من خلال عملية التجذر، لهذا معظم الباحثين في هذا الشأن أشادوا بانتهازية المدير التنفيذي وأنّ تجذريته ما هي إلاّ نتاج سلطة غير شرعية، لا ديمقراطية، مخالفين للمهام والمسؤوليات المسندة إليهم وأدوارهم ومعارضين لمصالح المساهمين ومضرين بنجاعة أداء الشركات.

<sup>1</sup> Pugh W.N., Oswald S.L. and Jahera J.S., « ESOP's, takeover protection and corporate decision making », Journal of Economics and Finance, Vol.23, n°2, USA, 1999, p185.

<sup>2</sup> Hollandts X. et Aubert N. Eminent A., « La représentation obligatoire des actionnaires salariés au conseil d'administration : enjeux et conditions d'efficacité », INSEEC à l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE/EM Lyon), France, 2008, p7.

<sup>3</sup> اونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل مجلس الإدارة، مذكرة دكتوراة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص128.

## I-3-3-2- أنواع التجذّر

حسب بيغي Pigé فإن هناك نوعين للتجذّر:

- ✓ البحث عن شبكة علاقاتية من قبل المدير التنفيذي سواء كانت رسمية أو غير رسمية من خلال إستراتيجية للبقاء وتنمية رأس ماله الاجتماعي؛
- ✓ التحكم في أمور الشركة داخلياً وخارجياً من قبل المدير التنفيذي، وبالأخص التحكم الجيد في آليات الرقابة من الوصاية والمساهمين يعمل هذا الأخير على تعظيم منفعة الشخصية دون المنفعة العامة بمعنى حب النفس دون الآخرين فإن التجذّر في أكثر حالاته داخل المؤسسة.

ويعتبر بعض الباحثين في النوع الأول أي البحث عن شبكة علاقاتية، أنّ عدم إلحاق الضرر بالمؤسسة من قبل المدير التنفيذي هو نوع إيجابي لما فيه من تشكيل إستراتيجية بأداء ونجاعة المنظمة. أمّا النوع الثاني في صالح المدير التنفيذي أكثر من غيره من الأطراف ذات المصلحة من خلال الحفاظ على السلطة وسعيه لتوسيعها، والاستمرار في البقاء في منصبه أكبر مدة ممكنة والزيادة في رأس ماله المادي والاجتماعي.

## I-3-3-3- تجذّر المسيرين وإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

على الرغم من أنّ تمثيل المساهمين الأجراء قد يبدو مشروعاً وله بعض المزايا، إلاّ أنّه مع ذلك يواجه خطر انتهازي كبير وهو تجذّر المسيرين. وأشار بعض الباحثين أنّ إشراك الأجراء على هذا النحو يمثل فرصة إضافية لتجذّر المديرين.

حسب اوتان Autenne وقبله كل من سكول والي Scholes, Alii هناك تحفيزين أساسيين يدفعان المسيرين لوضع وتطوير تمليك الأجراء في رأس مال الشركة، الأول جبائي بحيث أنّ النظام الجبائي الموضوع من شأنه أن يحث المسيرين على تبني وتفضيل هذا النوع من المكافآت الآجل "للعاملين" على الزيادة في المرتبات. أمّا التحفيز الثاني فهو وضع آلية دفاعية ينتفع بها المسيرين مباشرة، وعزز روه Rauh هذا الطرح من خلال مقاله الذي بيّن فيه أنّ الهدف الواضح والفوري من إشراك الأجراء في رأس مال الشركة من قبل المسيرين هو إقامة حواجز لعمليات الاستحواذ العدائية، وبالتالي توفير حماية أفضل لهؤلاء المسيرين من مخاطر الإخلاء والاستبدال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Hollandts X et Aubert N. Eminent A., op-cit p9.

ويُعد إشراك الأجراء وتمثيلهم في حوكمة الشركة رافعة إضافية لتجذر المديرين حسب بيغ وألي<sup>1</sup> Pugh, Alii، بالإضافة لاتهم المديرين بالتأثير على تعيين أعضاء مجلس الإدارة من المساهمين الأجراء واختيار الموالين مهم إليهم في ذلك. وكذا تأثير التبعية الهرمية بين الممثلين والمديرين علي سيرورة عمل مجالس الإدارة.

بالمقابل هناك مقال لـ فالي وألي Faleye, Alii يُسلط الضوء عن الجانب المظلم لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، حيث يشير إلى أنّ هناك تجذر ثنائي يعتبر المساهمين الأجراء مثلهم مثل المديرين هذا ما يؤدي بالشركات لامتلاك مساهمة أجراء فعالة<sup>2</sup>.

#### I-4- تقديم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة الجانب النظري

منذ مطلع الثمانينات وموضوع المشاركة المالية يحظى بأهمية بالغة في اغلب دول العالم المتطور من قبل الاقتصاديين، المسيرين، وسائل الإعلام والسلطات العمومية. وتزامن هذا الاهتمام مع الوهن المسجل آنذاك في اقتصاديات الدول وازدياد نسب البطالة. وهذا ما دفع بمختلف الفاعلين للبحث عن طرق بديلة للمكافآت ترتبط أكثر بأداء المؤسسات، وشملت هذه المشاركات على وجه الخصوص نظم التحفيز على الأداء، المشاركة في الأرباح و تمليك العاملين في رأس المال، هذا من جهة الأداء. مقابل ذلك أذى القلق السائد حول تنافسية الشركات إلى البحث عن أشكال أخرى لإشراك الأجراء في نظام اتخاذ القرار كحلقات الجودة على المستوى المحلي و إدارة العاملين على مستوى الشركات<sup>3</sup>.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في هذه المشاركات المالية من خلال تبنيها عدة مبادرات تحفيزية ثم تبعتها أوروبا، حيث تم فعلياً دعم هذه المشاركات من قبل اللجنة الأوربية في التسعينات من خلال ما يعرف بـ « Promotion de la Participation des Salariés aux Bénéfices et aux "Pepper" Résultats de l'Entreprise » والذي يعني ترقية إشراك الأجراء في الأرباح ونتائج الشركات. كما يعتبر تمليك الأجراء لرأسمال الشركات ذا خصوصية لما فيه من تقليص للهوة الموجودة تاريخياً بين الملاك والأجراء من جهة، ولما يشمله من إشراك في رأس المال، في النتائج وكذا في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Hollandts X. Aubert N. Eminent A., op-cit p9.

<sup>2</sup> Ngongang D. « Actionnariat salarié comme levier de création de valeur ajoutée et de productivité dans les entreprises camerounaises », Université de Ngaoundéré, Cameroun, ScienceDirect, 2013, p6.

<sup>3</sup> Jones, D. C., & Pliskin, J., « The Effects of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance », A Partial Review. Working Paper, Bard College, NY. USA, 1988, p22.

## I-4-1-1- مصطلح إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

من أجل الوصول إلى تعريف إشراك الأجراء في رأس مال الشركة سيتم توضيح مكانته بين المفاهيم الكلية الشاملة لـ "المشاركة المالية"، "المشاركة في اتخاذ القرار"، القواعد المتغيرة للتطبيق، الإطارات الشرعية وتطبيقات إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في بعض الدول (الو.م.أ وفرنسا)، والأسباب التي تدفع بالشركات إلى وضع مخططات إشراك الأجراء في رأس المال.

## I-4-1-1-1- إشراك الأجراء في رأس مال الشركة وصور أخرى للمشاركات العمالية

بصفة عامة تقتضي مساهمة الأجراء تقاسم جانب أو عدة جوانب من حقوق الملكية مع هؤلاء الأجراء<sup>1</sup>. وفي حالة ما إذا كان هؤلاء الأجراء مساهمين في شركتهم يصبحون نظرياً يتمتعون بملكية شرعية. هذه الأخيرة تتكون من عدة عناصر، فنجد الحق في استعمال الشيء موضوع الملكية وهذا ما يطلق عليه بـ "usus" وغالباً ما يكون هذا الحق محدوداً، كما أنّ مستوى الامتلاك الحقيقي لحق الملكية يرتبط بمدى هيمنة قرارات المالك حول الشيء وعلى عملية اتخاذ القرار الذي يحكم الاستعمال الحقيقي للشيء موضوع الملكية<sup>2</sup>.

بمقابل حق الاستعمال usus، الملكية تعطي الحق أيضاً في جني الثمار ومنتجات جني موضوع الملكية وهذا ما يطلق عليه بـ fructus، كما يوجد كذلك حق بيع الشيء الذي يسمى بـ abusus. فيما يمكن أن يكون حق الملكية على شيء معين مشتركاً بين العديد من الملاك المشتركين. وعملية اتخاذ القرار حول الشيء تتم عن طريق انتخاب الملاك المشتركين وتتقرر بالأغلبية<sup>3</sup>.

إشراك الأجراء تحت شكل تمليكهم من رأس المال تُلزم الشركات على التقاسم مع عاملها في حدود الأسهم الممنوحة الحق في إعادة بيع الشركة، الحصول على الأرباح المحققة وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات. ويختلف منح هذه الحقوق باختلاف أنواع إشراك الأجراء في رأس مال شركاتهم، كما تُوجد ممارسات تتعلق بالإشراك في الأرباح

<sup>1</sup> Pérotin, V., & Robinson, A. M.. « Participation aux Bénéfices et Actionariat Salarié: les Eléments du Débat. Luxembourg »: Document de Travail pour le Parlement Européen, Direction Générale des Etudes, Série "Affaires Sociales", 2003, p5

<sup>2</sup> Alchian, A. A., and Demsetz, H., « The Property Right Paradigm », The Journal of Economic History, 33(1), 1973, p27.

<sup>3</sup> Alchian, A. A., and Demsetz, H., « The Property Right Paradigm », op-cit, p18.

فقط، وممارسات ترتبط بالإشراك في اتخاذ القرار وأخيراً إشراك الأجراء في رأس مال الشركة والتي من شأنه أن يشمل على كل من الإشراك في رأس المال، النتائج والقرارات.

#### I-4-1-1-أ- الإشراك في النتائج

يُعتبر إشراك الأجراء في النتائج بالمعنى المبسط تقسيم الأرباح بين مقدمي رأس المال المادي وبين مقدمي العمل، بحيث يحصل الأجراء بالإضافة إلى أجورهم الثابتة على حصة متغيرة ودخل مرتبط ارتباطاً مباشراً بنتائج الشركة. ويكون هذا في الاتفاقيات الجماعية والتي غالباً ما تطبق على كل الأجراء أو على الأقل على أكبر عدد منهم. كما نجد نوعين من الإشراك في النتائج، الأول إشراك يتم صرفه نقداً والثاني يكون مؤجلاً، ويكون الفرق الأول بين هذين النظامين مهماً ويتجلى ذلك في أن المساهمة المصروفة نقداً تكون آنية أما الأرباح المؤجلة فهي تعتبر تعويضات آجلة، يتم فيها وضع العلاوات في أغلب الأحيان في صناديق استثمار، بحيث لا يكون باستطاعة العامل الحصول على هذه المبالغ في الحال. ويتمتع هذا النظام الأخير بمزايا جبائية في صالح الأجراء في العديد من الدول فيما يسمى بـ "المخططات المعتمدة" بحيث يتم المصادقة على التخفيضات الضريبية على نظام الإشراك في النتائج المؤجلة التي تفسر الأجراء بالدرجة الأولى وأرباب العمل بدرجة أقل.

ويكمن الفرق أيضاً بين النظامين في أنّ المساهمة النقدية ترتبط بالأداء السابق للشركة، في حين يدخل في الحساب الأداء المستقبلي بالنسبة للإشراك في النتائج المؤجلة، ويتجلى ذلك في الآثار التسييرية المهمة خاصة في ما يخص ولاء واستبقاء العاملين في الشركة.

#### I-4-1-1-ب- الإشراك في اتخاذ القرارات

تم اقتراح أنماط مختلفة لنظم الإشراك في اتخاذ القرار انطلاقاً من معايير التسيير وأنواع الممارسات، أمّا فيما يخص معايير التمييز تطرق بيرناشتين<sup>1</sup> Bernstein إلى ثلاثة أبعاد وهي درجة التحكم التي يمتلكها الأجراء على قرار معين، المسائل التي يمكنهم من خلالها ممارسة هذه الرقابة والمستوى التنظيمي المعني. نجد في البعد الأول أنّ الباحث يقترح استمرارية في درجة التحكم تسمح للعاملين بممارستها والتي يمكنها أن تبدأ من وضع لصندوق اقتراحات بسيط إلى إمكانية حصول العاملين على ممثلين لهم في مجالس الإدارة.

<sup>1</sup> Bernstein, P. « Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making », Journal of Economic Issues, 10(2), USA, 1976, p522.

ويُمثل الباحث البعد الثاني والثالث باستمرارية للممارسات التساهمية التي تشمل القرارات الخاصة بظروف العمل ونظم السلامة، مروراً بالقرارات المتعلقة بمجال ونطاق العمل إلى الوصول إلى القرارات الخاصة بتوزيع الأرباح والقرارات الإستراتيجية التي تحدّد توجهات الشركة المستقبلية. بدورها قاما فيلبار وداشلير Wilpert, Dachler بالتطرق إلى أبعاد مختلفة والتي من شأنها أن تنوع ممارسات المساهمات. فالبعد الأول ميّز بين المشاركة الرسمية وغير الرسمية. والمشاركات الرسمية هي التي تقرر بطريقة صريحة أو تُعتبر إلزامية، في حين تنشأ المشاركات غير الرسمية عن طريق إجماع بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup>، أما البعد الثاني الذي تحدث عنه الباحثان فيفرق بين المشاركة المباشرة وغير المباشرة إذ يكون الأجراء في المشاركة المباشرة منخرطين مباشرة وشخصياً في عملية اتخاذ القرار، بينما يمكن ممارسة هذا الحق بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق الممثلين. بعد ثالث يخص الوصول إلى المشاركة، حيث يتحدث هنا الباحثان عن وجود تواصل فيما يخص درجة التأثير التي يمكن للأجراء امتلاكها في القرارات التي تتخذ. يمكن أن نتصور نوع القرارات التي تكون الكلمة الأخيرة فيها للأجراء ومقابل ذلك الحالات التي يسمح فقط لهم بتقديم اقتراحات. بينما يتمثل البعد الرابع الذي تمت الإشارة إليه من قبل فيلبار وداشلير والذي نجده كذلك عند بيرناشتين في التمييز بين المحتوى، الأهمية وتعقيد القرارات. أما البعد الأخير فيهتم باتساع القاعدة التي تملك حقوق المشاركة، حيث أنّ هذا الحق يمكن أن يتعلق بجميع العاملين كما يمكن أن يخص مجموعات محدّدة فقط<sup>2</sup>.

#### I-4-1-1-ج- إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

يُعتبر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة شكلاً غير مباشر لإشراك الأجراء في نتائج الشركة، ويتم هذا الإشراك في الواقع من خلال أرباح الأسهم وارتفاع سعر السهم، كما يمكن للأجراء امتلاك أسهم بشركتهم بثلاثة طرق: إما بشرائهم لها مباشرة، أو بممارستهم لخيارات شراء الأسهم أو عن طريق التمويلات التي تتم بواسطة شركات الاستثمار، وأكثرها تداولاً برامج تملك العاملين لأسهم الشركة ESOPS الانجلوساكسونية، التي تقوم بشراء أسهم الشركة وبعدها تضخها دورياً للأجراء عن طريق جعل حسابات الأسهم لديهم دائنة، كما يكون باستطاعة هاته المؤسسات اقتراض الأموال للقيام بمثل هذه الإمتلاكات. وترتبط أنواع برامج التمليك هذه بالتشريعات المحلية.

كما يوجد اختلافات عديدة في الممارسات بين الإشراك في الأرباح البسيطة وإشراك الأجراء في رأس المال، بحيث يمكن وصف الإشراك في الأرباح بأنه ممارسة تتعلق بالأداء السابق للمؤسسة بينما يمنح تملك العاملين في

<sup>1</sup> Dachler, H. P., and Wilpert, B., «Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation». Administrative Science Quarterly, 23(1), 1-39, USA, 1978, p10.

<sup>2</sup> Dachler, H. P., and Wilpert, B., op-cit, p18.

رأسمال شركاتهم الحق في الأداء المستقبلي لهذه الأخيرة. كما أنّ مستوى الخطر بدوره يعتبر مختلفاً بين المساهمين فعندما يتم صرف العلاوات في حالة المساهمة في الأرباح، تبقى قيمة العلاوات ثابتة و لا تتغير كما هو عليه الحال في الأسهم.

أخيراً يُنظر إلى المساهمة المالية على أنها جزء من مجموعة مكافآت سواء في أذهان العاملين أو خلال المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين<sup>1</sup>، بالإضافة إلى كل ما سبق التطرق إليه نجد أنّ الفرق الأساسي والمتمثل في ملكية رأس المال، حيث أنّ إشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم يجعل منهم مُلاكاً مشتركين مع باقي حاملي الأسهم، وهذا ما يسمح لهم بممارسة سلطة صنع القرار داخل المؤسسة. فيما سبق تم حصر تمليك العاملين لرأسمال شركاتهم في الممارسات التي يطلق عليها اسم المساهمة أو الإشراك من خلال مقارنتها مع الصور الأخرى لهذه الممارسة. وفي النقطة الموالية سيتم التطرق لمختلف الممارسات التي تميز إشراك الأجراء في رأس المال.

## I-4-2- إشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم: تسمية وحيدة لممارسات شتى

### I-4-2-1- تعريف

عدم الاتفاق على تعريف واحد لإشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم لم يمنع الباحثين في هذا المجال من وصف الأجراء من هذا النوع من المشاركات بملاك للأسهم. كما أن مفهوم هذه الإشراك لا يعتبر بسيطاً ولا ذا بُعد واحد. في الواقع تتعدد الطرق التي تمكن الأجراء من امتلاك أسهم في شركاتهم فنجد مثلاً شركات يكون 100% من رأسمالها بيد 25% من عاملها، بينما توجد شركات أخرى أين يمتلك 100% من عاملها نسبة 25% من رأس المال<sup>2</sup>.

عموماً نجد نوعين رئيسيين من هذه الإشراك: تعاونيات العمال والشركات الرأسمالية التي تملك برامج تمليك العاملين للأسهم، تكون ملكية المؤسسة في التعاونيات جماعية بين الأعضاء، وتُمارس سلطة اتخاذ القرار النهائي من قبل هؤلاء الأعضاء على أساس ديمقراطي باحتساب صوت لكل شخص. كما لا يكون بالضرورة كل الموظفين

<sup>1</sup> Pendleton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J., & Brewster, C.. « Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union». Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001, p11.

<sup>2</sup> Kruse, D. L., & Blasi, J. R., « Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance: A Review of the Evidence », Handbook of Human Resource Management, Greenwich: JAI Press, Chicago, USA, 1997, p144.

أعضاء في هذه التعاونية، وتكون هذه التعاونيات في أغلب الأحيان مؤسسات صغيرة أو متوسطة. في المقابل النوع الآخر والذي يحوز على اهتمام أكبر وهو المؤسسات الرأسمالية الكلاسيكية التي تضع برامج تملك العاملين للأسهم والتي تكون فيها الحوكمة خاضعة لقاعدة صوت واحد مقابل كل سهم مملوك.

حسب المركز الوطني لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة national center for employee ownership (NCEO) في الولايات المتحدة الأمريكية، إشراك الأجراء في رأس المال هو برنامج يمكن من خلاله لأغلبية الأجراء بامتلاك أسهم في شركاتهم، ولا يُشترط أن يتمتع هؤلاء الأجراء بحق التصويت نظير امتلاكهم لهذه الأسهم حتى لو لم يكن باستطاعتهم إعادة بيع تلك الأسهم قبل مغادرتهم للشركة<sup>1</sup>.

الفدرالية الفرنسية لجمعية تملك الأجراء في رأس المال تُعرّف بدورها هذه الإشراك كالاتي: المساهم الذي قام بامتلاك أسهم في الشركة التي توظفه، ويكون هذا الامتلاك من خلال عمليات عرض الأسهم المخصصة لكل عاملي هذه المؤسسة؛ تكون حيازته للأسهم إما مباشرة أو غير مباشرة عن طريق الصندوق المشترك للاستثمار في الشركة (FCPE) أو عن طريق مؤسسات الاستثمار ذات الرأسمال المتغير الخاص بإشراك الأجراء في رأس المال SICAV<sup>2</sup>. من خلال التعريفين السابقين يتبين لنا أن مفهوم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة يعتبر جد واسع من خلال اشتماله على وقائع مختلفة، وتزداد أهميته عندما ينظر إليه من منظور الممارسات التسييرية في الشركة.

تختلف نظم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة باختلاف المعايير التي تشكله، كما أن تعدد التشريعات بين مختلف البلدان من شأنها أن تجعل ظروف ممارستها جد مختلفة.

## I-4-2-2- أبرز متغيرات إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

يمكن أن يكون امتلاك الأسهم من قبل الأجراء بسعر السوق كما يمكن أن يكون بسعر مخصوم مقارنة بالسعر الحقيقي للسوق وهذه الأخيرة هي التي تكون في الغالب، وتتم هذه الحيازة عن طريق رأسمال الأجراء أي أموالهم

<sup>1</sup> Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M.. «Employee Ownership in America », The Equity Solution. USA: Lexington Books, 1986, p31.

<sup>2</sup> « FAS, Guide de L'Actionnaire Salarié, de l'Épargne Salariale et de l'Épargne Retraite », (6ème éd.). Bois-Colombes: Constellation Multi Média, France, 2006, p43.



الخاصة، العلاوات المرتبطة بأداء مؤسستهم أو المشاركة في الأرباح، التخلي عن الشركات و/أو اللجوء إلى القروض كما في حالة برامج تملك الأجراء من رأسمال الشركة.

#### I-4-2-2-أ- الطابع المباشر أو غير المباشر للملكية

يُوجد فرق كبير بين ما يطلق عليها بـ المساهمة المباشرة والتي يكون من خلالها الأجير مالكاً مباشراً لأسهم شركته، والمساهمة غير المباشرة والتي يتدخل فيها كيان آخر كبرامج التمليك، إذ يتمتع هذا الكيان بملكية الأسهم لحساب الأجراء. وهذا الفرق بين المساهمتين يكون له تأثيرات كبيرة خاصة عند ممارسة الحق في التصويت.

#### I-4-2-2-ب- السيولة واستقرار الأسهم

ويقصد بالسيولة واستقرار الأسهم بظروف إعادة بيع الأسهم، فنجد أن هناك عدة أنظمة تختص بإمكانية إعادة البيع، فمنها ما تسمح بهذه العملية بسهولة ولكن يمكن أن ينتج عنها عدم استقرار في إشراك الأجراء في رأس المال.

#### I-4-2-2-ج- الأجراء المعنيين بالإشراك

تتعدد نسبة إشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم وتوجد هذه النسبة بين طرفين حديين، فنجد من الطرف الأول شركات يمتلك فيها جميع الأجراء أسهماً فيها، ومن الطرف الثاني شركات حيث ينحصر امتلاك الأسهم فقط على المسيرين و الإطارات السامية.

#### I-4-2-2-د- حصة رأس المال المملوكة من طرف الأجراء

يعتبر هذا المتغير معياراً أساسياً في الشركات بحيث تختلف الشركات المملوكة بنسبة 100 % أو بالأغلبية من قبل الأجراء عن نظيراتها من الشركات متعددة الجنسيات التي تضع برامج تملك الأجراء لأسهم الشركة والتي تكون فيها الحصة المملوكة من طرف الأجراء محدودة جداً.

## I-4-2-3- أنواع إشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم

تم طرح عدة تصنيفات لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، جونز وبان نير<sup>1</sup> Jones, Ben-Ner<sup>1</sup> قدما على سبيل المثال تصنيفا يعتمد على بعدين اثنين: الأول حقوق الأجراء في الأرباح والثاني حقوق هؤلاء الأجراء في اتخاذ القرار. فمن خلال هذين البعدين تحصلا على مصفوفة مشكلة من 16 نوعا من الشركات، طرفا هذه المصفوفة هما الشركة التقليدية التي لا يتمتع فيها الأجراء بأي حقوق للملكية من جهة، والشركة التعاونية من جهة أخرى والتي يتمتع فيها الأجراء بحقوق الرقابة التامة وأغلبية الحقوق في الأرباح.

من جهته قام توسكانو<sup>2</sup> Toscano<sup>2</sup> باقتراح ثلاثة أنواع أساسية لإشراك الأجراء في رأس المال:

❖ **الإشراك المباشر:** يحصل من خلالها الأجراء شخصا وفرديا على أسهم في شركاتهم ويكون هيكلهم مشابها للشركات التقليدية.

❖ **برامج تمليك الأجراء في أسهم الشركة:** ويكون امتلاك الأسهم فيها من قبل العاملين بطريقة غير مباشرة كما أن هذا الاكتساب لا يكون شخصا.

❖ **التعاونيات العمالية:** بحيث ترتبط ملكية رأس المال ارتباطا وثيقا بالعضوية في الشركة، كما يمارس الأجراء في هذا النوع الإشراك رقابة ديمقراطية على الشركة. كما أنه من المهم أن نفهم أن إشراك الأجراء في رأس المال هو مفهوم يحتضن حقائق جد مختلفة، موضوعة على سلسلة متصلة تبدأ من التعاونيات العمالية وتصل إلى الشركات الرأسمالية الكلاسيكية التي يمتلك فيها الأجراء جزء من رأس المال. وهذا ما يجعل من الواضح أن الآثار المترتبة على أنواع المساهمات العمالية تكون جد مختلفة فيما بينها.

الشركات المتعددة الجنسيات التي تسعى إلى توسيع عروضها حول إشراك الأجراء في رأس المال لتشمل جميع فروعها الموجودة في الخارج تجد نفسها أمام تحد كبير، وهذا راجع أساساً إلى الاختلاف في التشريعات والتقاليد في هاته البلدان فيما يخص إشراك الأجراء في رأسمال شركاتهم.

<sup>1</sup> Ben-Ner, A., and Derek, C. J., « Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. Industrial Relations », Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. Volume 3, Issue 4, California, USA, 1995, p532.

<sup>2</sup> Toscano, D. J., «Toward a Typology of Employee Ownership », Human Relations, 36(7), USA, 1983, p602.

**I-4-3- تطور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في العالم**

سيتم التطرق هنا إلى تطور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في العالم من خلال التطور في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، فاختيار الو.م.أ لاعتبارها كمرجع فيما يخص التقنيات المستخدمة وكذا الأشواط التي قطعتها هذه الممارسة فيها، أمّا فرنسا فهي كذلك تعتبر رائدة في هذا المجال بالإضافة إلى القرب الجيوغرافي وبالأخص بلد خالة الدراسة. وبالتالي فمن الضروري معرفة المحيط والمراحل التي وصل إليه هذا الإشراك في هذا البلد.

**I-4-3-1- إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية**

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في هذا المجال من خلال تطوير صيغ مختلفة منذ أكثر ثلاثين عاما. ويعتبر المصرفي لويس كيلسو Louis Kelso الأب الروحي لهذا النوع من المساهمات في الو.م.أ، فقد قام بتقديم نظرية الاقتصاد الثنائي Binary economics حيث كان هدف النموذج الاقتصادي المقترح القضاء على الفقر في العالم. كما قام أشفورد Ashford بشرح هذه النظرية كما يلي: عندما يصبح الإنتاج أكثر فأكثر رأسمالي فإنّ الرفاهية الفردية والنمو المستدام يتطلبان مشاركة واسعة للأفراد في عملية الإنتاج، ليس بصفتهم عمالا فقط، ولكن كذلك كملاك لرأس المال المنتج، وبهذا الفعل يصبح من الضروري فتح نظام الملكية الخاص للجميع<sup>1</sup>.

كما استطاع لويس كيلسو Luis Kelso إقناع الطبقة السياسية بتبني مشروعه فظهر ذلك جلياً من خلال قانون ضمان دخل الموظف المتقاعد في سنة 1974، الذي أعطى أول إطار قانوني لبرامج تملك الأجراء في أسهم الشركة، والتي بدورها أصبحت واقعا سنة 1984، حيث أتى بالعديد من الامتيازات الضريبية وجعل إشراك الأجراء في رأسمال الشركة يتطور بسرعة. ويوجد ثلاثة أشكال أساسية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الو.م.أ:

**I-4-3-1-أ- برامج التمليك ESOPs**

في هذه البرامج يوجد صندوق استثمار (Trust) معتمد من طرف إدارة الضرائب ينشأ من طرف المؤسسة، يقوم هذا الصندوق بالاقتراض من أجل شراء أسهم الشركة، تضمن هذه الأخيرة هذا القرض ويتم تسديده بفضل الأقساط المدفوعة دوريا، ويتزامن هذا الدفع مع صب الأسهم في الحسابات الفردية للأجراء المشاركين في برنامج

<sup>1</sup> Ashford, R., «Louis Kelso's Binary Economy », Journal of Socio-Economics, 25(1), USA, 1996, p2.

التمليك هذا، ومن جهة أخرى تكون اشتراكات الشركة معفاة من الضرائب، كما أن هذه العملية تمكّن الأجراء من الحصول على أسهم بدون شرائهم لها بأنفسهم كما يمكن لهم استرجاعها عند التقاعد<sup>1</sup>.

حسب المركز الوطني لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية (NCEO) عدد برامج التمليك التي وضعت وعدد الأجراء الذين استفادوا منها، تطور من 1600 برنامج و250000 شخص سنة 1975، ووصل سنة 1996 إلى 10500 برنامج و87 مليون مشارك، بعدها واصل عدد البرامج بالنمو لكن عدد المساهمين أصبح ينمو ببطء وهذا راجع إلى تطور برامج تمليك الأجراء للأسهم في المؤسسات الصغيرة، في نهاية سنة 2011 تم إحصاء 10900 برنامج في الو.م.أ. توظف أكثر من 10 ملايين وثلاثمائة عامل<sup>2</sup>. وفي الأخير، تعتبر أغلب برامج التمليك موضوعة من طرف الشركات غير المدرجة في البورصة.

#### I-4-3-1-ب- برامج 401(k)

تستمد هذه البرامج تسميتها من مادة قانون الضرائب الفدرالي الذي يُنظّم عمل هذه البرامج. وتعتبر هذه البرامج مصدر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة والتي تتطور بسرعة في الو.م.أ. حيث كانت أولى البرامج في سنة 1978، عندما سمح مجلس الشيوخ الأمريكي للأجراء بالقيام بالاشتراك في هذه البرامج انطلاقاً من رواتبهم قبل أن يتم إخضاع مداخيلهم للاقتطاعات الاجتماعية. يسمح برنامج 401(k) بسحب المال من رصيد حساب الموظف ووضعه في حساب استثماري، ولن تُفرض أي ضريبة على هذا المال من حساب هذا البرنامج. على أمل أن يدفع عند التقاعد مبلغ ضريبة اقل، باستثناء عدم قدرة صناديق برامج 401(K) على تحقيق اقتراضات، فإنّها في العموم تشبه كثيراً برامج التمليك EPOPS.

#### I-4-3-1-ج- برامج شراء الأسهم من الأجراء

يعرف هذا النوع انتشاراً واسعاً في الشركات متعددة الجنسيات، بحيث يقوم صاحب العمل بعرض أسهم الشركة للشراء على عاملها ويكون هذا الشراء بسعر السوق أو بتقديم خصم غالباً ما يتراوح بين 5 إلى 15% وتخضع هذه البرامج للقانون الأمريكي للضرائب والذي من شروطه:

- لا يجب إقصاء أي مجموعة من العاملين من عرض صاحب العمل.

<sup>1</sup> Guillaume, F., « La Participation des Salariés dans l'Union Européenne », Rapport d'Information déposé par la Délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne, 2006, p59.

<sup>2</sup> [www.nceo.org](http://www.nceo.org), consulté le 13/02/2013.

- يجب المصادقة على هذا البرنامج من طرف الجمعية العامة للمساهمين.
- يعتبر هذا الحق في الشراء ضمن هذا البرنامج غير قابل للتحويل. وبالتالي إذا لم يستوف البرنامج الشروط يتم احتساب الضريبة على الخصم ويتم اعتبارها كمدخول في هذه الحالة<sup>1</sup>.

في الأخير يمكن القول أنّ إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية مصمم أكثر كنظام ادخار للتقاعد، أمّا على مستوى الحقوق عند المشاركة، فيبقى تسيير المؤسسات من قبل جمعيات الأجراء أمر استثنائي، مع ذلك يقود إشراك الأجراء إلى إشراكهم في القرارات التي تكون في اتجاه مصلحة الأجراء وتحسين البيئة المهنية للمؤسسة<sup>2</sup>.

#### جدول 1: أرقام إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية.

نوع البرنامج	عدد البرامج في نهاية 2011	عدد المشاركين في 2011
ESOPs	10900	10.3 مليون
401k	800	5 ملايين
Plan purdos plan	4000	11 مليون

المصدر: الموقع الإلكتروني للمركز الوطني لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الو.م.أ. [www.nceo.org](http://www.nceo.org).

#### I-4-3-2- إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا

تعتبر ظاهرة إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا قديمة نوعاً ما مقارنة مع نظيراتها من الدول الأوروبية الأخرى. بحيث تمت الإشارة إليها في الستينات وتحديداً في سنة 1967 حين تم التطرق إلى النهج الثالث بين الرأسمالية والاشتراكية خلال المؤتمر الصحفي الذي قام به الجنرال ديغول، لكن تطبيق هذا النهج على أرض الواقع لم يكن إلا في سنوات الثمانينات على أعقاب موجات الخصخصة التي شهدتها المؤسسات العمومية من خلال إشراك الأجراء في رأسمال الشركات، لكن تعتبر سنة 1995، السنة التي أخذ فيها إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

<sup>1</sup> Subramanian, R., « Global Trends in Stock Compensation. In Equity-Based Compensation for Multinational Corporations », 4ème éd., Oakland, CA: the NCEO, USA, 2001, p6.

<sup>2</sup> Guillaume, F., op-cit, p59.

معناه الكلي، عندما تبنت بعض الشركات وسائل جديدة للسياسات الاجتماعية وتحفيز الموظفين. ومن هنا تم إتباع مبادئ هذا الإشراك بمجموعة من التدابير المشجعة على المشاركة المالية للأجراء، كما أن الحكومات المتتابة لم تتوقف عن تحسين وتعزيز هذه المشاركة. حيث تقوم منظمتان مختصتان بالسهر على السير الحسن على إشراك الأجراء في رأسمال الشركة، مرصد إشراك الأجراء في رأسمال الشركة والفدرالية الفرنسية لجمعيات مساهمات الأجراء في رأسمال شركاتهم وقدامى العاملين<sup>1</sup> (FAS)، وتمثل هذه الأخيرة حوالي 2 مليون عامل مساهم. من خلال الجمعيات المنشأة في الشركات وتتناول هذه الفدرالية المساهمة الفردية في رأسمال الشركة من الناحية المالية، التنمية المستدامة والأخلاقية.

كما يعتبر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا في تطور مستمر، وهذا في ظل الظروف غير المواتية التي تمر بها المساهمة الفردية في رأسمال الشركة، حيث تضاعف إشراك الأجراء ثلاثة مرات في نهاية سنة 2011 مقارنة بسنة 2001، إذ انتقل من 1.2 مليون إلى 3.5 مليون في حين انخفضت المساهمة الفردية من أكثر من 6 ملايين إلى 4.5 مليون مساهم في نفس الفترة، وهذا ما يوضح مواصلة تبني هذا النوع من المساهمات داخل الشركات رغم الظروف الخارجية غير المواتية.

من خلال بطاقة تعريف إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا لسنة 2011-2012 نجد أنّ أكثر من 96% من الشركات الفرنسية تقترح برنامج تملك الأجراء، نسبة الأجراء الذين يعدون مساهمين حوالي 50% علماً أن المعدل الأوربي لا يتجاوز 28%، حصة رأس المال المستحوذ عليها من قبل الأجراء بمن فيهم المسيرين حوالي 5% والتي تعتبر جيدة مقارنة بالمعدل الأوربي الذي لا يتعدى 1,5.

<sup>1</sup> FAS., op-cit, p7.

## الشكل 1: بطاقة تعريف إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا

Carte d'identité de l'actionariat salarié en France		
	2011	2012
Pourcentage d'entreprises proposant un plan d'actionariat salarié	95,3%	96%
Pourcentage d'entreprises avec un plan « démocratique »	86,2%	86,7%
Pourcentage d'entreprises ayant proposé de nouveaux plans en 2011/2012	43,8%	40%
Nombre de salariés actionnaires(en millions de personnes)	3,8M	3,8M
Taux de démocratisation (1)	51,5%	49,1%
Part du capital détenue par les salariés (non dirigeants)	3,87%	3,66%
Part du capital détenue par l'ensemble des salariés (y compris les dirigeants)	5,04%	4,93%
Capitalisation détenue par les salariés (en milliards d'euros)	67Md€	52Md€

Source : EFES, DEBORY ERES – Etude Actionariat salarié France 2013

(1) % des salariés actionnaires par rapport au nombre de salariés total

المصدر: متوفر على الموقع الإلكتروني، [www.partageduprofit.com/actionariat-salarie-des-entreprises-du-sb](http://www.partageduprofit.com/actionariat-salarie-des-entreprises-du-sb)، تاريخ التصفح 2013/02/16.

## I-4-3-2-أ- أشكال إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا

يُسير هذا الإشراك في فرنسا في الغالب فيما يعرف ببرامج الادخار العمالي. وتعد هذه البرامج أنظمة جماعية للادخار تقترح من طرف الشركات وتسمح لكل الأجراء بالقيام بعملية الادخار التي تكون في شكل أوراق مالية مع الحصول على امتيازات ضريبية.

اقترح هذه البرامج يكون بمبادرة أرباب المؤسسات بالتفاوض مع الشركاء الاجتماعيين، إذ يوجد ثلاثة أنواع من البرامج: برامج ادخار مؤسسي (PEE)، برامج ادخار للمجموعة (PEG)، برامج ادخار ما بين المؤسسات (PEI) وبرامج ادخار للتقاعد الجماعي (PERCO). ويكون في الغالب إشراك الأجراء في رأسمال الشركة مسيرة في برامج الادخار المؤسسي وبرامج ادخار للمجموعات.

## 1) برامج الادخار المؤسساتي

تم إنشاؤها أول مرة سنة 1967، هي أنظمة ادخار جماعية تسمح للأجير بتشكيل محفظة أسهم بمساعدة رب عمله، وتكون كما أسلفنا الذكر بمبادرة صاحب العمل أو عن طريق اتفاقية مع العاملين<sup>1</sup>.

## 2) برامج الادخار للمجموعة

هي نوع من البرامج تشبه إلى حد كبير الادخار المؤسساتي، ويكمن الفرق فقط في أنها موجه لكل عاملي المؤسسات المنتمين لنفس المجموعة الواحدة.

## I-4-3-2-ب- مصادر تمويل إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

إضافة إلى المصادر المنتظمة للتمويل توجد مصادر أخرى غير منتظمة والتي من خلالها تمنح أسهم الشركة للعاملين في ظروف تفضيلية و يكون ذلك خلال عمليات الخوصصة و عمليات إشراك الأجراء في أسهم الشركة.

## 1) المصادر المنتظمة لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

تكون الأقساط المدفوعة في برامج الادخار المؤسساتي منتظمة، بحيث تتم العملية سنويا دون الحاجة إلى اللجوء إلى اتخاذ قرار في المؤسسة بشأنها وتختلف مصادر هذه الدفعات فنجد:

❖ **الدفعات الإرادية للأجراء:** تسمح هذه البرامج للادخار العمالي للأجراء بالقيام بدفعات إرادية تكون زيادة القيمة فيها معفية من الضرائب.

❖ **العلاوات التحفيزية:** التحفيزات في المؤسسة هو نظام تحفيزي يتخذ داخل المؤسسة غالبا ما يتم عن طريق إبرام اتفاقية بخصوص هذه التحفيزات تحدد أهداف وطريقة حساب العلاوات، كما أنّ هذه الاتفاقية تكون على مدى 3 سنوات، إذ يتم صب العلاوات في حالة ما إذا كانت الأهداف المتفق عليها تتحقق.

❖ **علاوات المساهمة:** إشراك الأجراء في أرباح المؤسسة في فرنسا إجباري بالنسبة للمؤسسات التي يتجاوز عدد العمال فيها الـ 50 عاملا والتي حققت أرباحا في السنة الماضية. يسمى الجزء المخصص للتقسيم

<sup>1</sup> <http://www.guide-des-salaires.com/f-pratique-401-definition-du-plan-d-epargne-entreprise--pee-.html>, consulté le 11/02/2013.



على الأجراء بالاحتياطي الخاص بالمشاركة، ويوزع هذا الاحتياطي على الأجراء شرط أن يكون لهم أقدميه معينة. كما يمكن أن تكون هذه العلاوات موحدة لجميع الأجراء المعنيين، أو تتناسب مع الأجر أو تتناسب مع مدة الحضور خلال السنة أو مزيج مما سبق.

❖ **مساهمة رب العمل في الشركة:** ويكون ذلك بإضافة دفعات تكميلية، ولا يمكن لهذه المساهمة التكميلية أن تتعدى الثلاث مرات سنويا دفعات العامل في نفس الفترة.

❖ **التحول بين البرامج:** هنا يتم الانتقال من برنامج ادخاري إلى آخر. وتتم هذه العملية بإزالة الأصول من البرنامج وإرسالها إلى البرنامج الثاني دون الحاجة بالمرور على الحساب البنكي. ولا يمكن لهذا الاستفادة المطالبة بزيادة القيمة.

## (2) المصادر غير المنتظمة لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

نجد من بين هذه المصادر عمليات الخوصصة، حيث ينص القانون على تخصيص 10% من الأسهم المعروضة للبيع في سوق الأوراق المالية للأجراء. وتتميز هذه الأسهم المعروضة للأجراء بخصم يصل إلى 20% بالمقابل تكون هذه الأسهم غير قابلة للتنازل لمدة سنتين. بالإضافة إلى عمليات الخوصصة نجد أن هناك مصدر مهم لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة وهي اقتراح المؤسسة لأجرائها شراء أسهم فيها في شروط تفضيلية، وتسمى هذه العملية عملية إشراك الأجراء في أسهم الشركة. ويمكن لهذه العملية أن تكون في برامج الادخار المؤسسي أو للمجموعة، كما يمكنها أيضا أن تكون مباشرة أو غير مباشرة أي عن طريق الصندوق المشترك للاستثمار في المؤسسة أو غيره، كما يمكن لهذه الأسهم أن تكون جديدة أو عن طريق إعادة شراء الأسهم من السوق في حالة ما إذا لم ترد المؤسسة زيادة رأسمالها. تختلف عدد المرات التي تقام فيها عمليات إشراك الأجراء في المؤسسة، فهناك من يقوم بها كل سنة في حين تعمد بعض المؤسسات إلى جعلها مرة واحدة في حياة المؤسسة.

مصدر آخر من المصادر غير المنتظمة لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة وهو تأثير الوساطة/الرافعة (effet de levier)، والذي يعتبر كنظام استدانة أو قرض يسمح للأجراء بمضاعفة استثماراتهم في المؤسسة، حيث أنّ القرض المقدم في هذه العملية لا يكون خاضعا لنظام الفوائد كما تتحقق عملية التسديد آليا عند اجل الاستحقاق.

آخر نوع من هاته المصادر هو ما جاء به قانون المالية الفرنسي لسنة 2005 والذي سمح للمؤسسات بتوزيع أسهم على الأجراء بالمجان. وتكون حيازة هذه الأسهم مباشرة أيّ أنّهم لا يدخلون في برامج الادخار المؤسسي ولا للمجموعة. كما يختلف هذا النوع عن باقي المصادر في إمكانية الجمعية العامة الاستثنائية أن تخص شريحة من الأجراء بهذه الأسهم المجانية دوناً عن غيرهم، غير أنّ المصادر الأخرى لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة تسمح لكل للأجراء بالاستفادة من هذه العملية دون استثناء.

رغم وجود فرق في تطور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في البلدان الغربية، إلاّ أنّه يمكننا أن نلاحظ أنّ هناك الكثير من النقاط المشتركة. فنجد أولاً أنّ هناك الإشراك المباشر الذي يُمكن الأجير من حيازة أسهم في شركته بطريقة مباشرة، والإشراك غير المباشر والذي يدخل كياناً آخر بينه والمؤسسة، هذا الكيان هو صندوق مشترك للاستثمار في المؤسسة أو Trust في أغلب الأحيان يملك حق التصويت الخاص بأسهم العاملين.

كما يمكننا أيضاً أن نلاحظ أنّ السعر الذي يجوز به الأجراء على الأسهم يكون دائماً أقل من سعر السهم في السوق وكذا يحظى بامتيازات ضريبية مهمة، كذلك يتم الإبقاء على الأسهم من قبل الأجراء لمدة تتراوح بين 2 إلى 7 سنوات مقابل هذه الامتيازات، وهذا لا يمنع من التحرر المبكر للأجراء، لكن ذلك لا يكون إلا بالتنازل عن بعض الحقوق. أخيراً لا يسعنا إلاّ أن نقول أنّ الشركات متعددة الجنسيات هي من سمحت لهذه الممارسة بالانتشار والتواجد في العديد من دول العالم.

## خلاصة الفصل:

تبين من خلال تطور المفاهيم المتعلقة بمنظمات الأعمال بأن بُعد الأجراء أصبح يحوز على مكانة مهمة فيها. هذا الأجير الذي يعد جزءاً لا يتجزأ من المنظومة الاجتماعية تطور دوره كذلك من جالب فقط لرأس ماله البشري ليمتد كذلك لمانح لمنظمة عمله لرأس ماله المالي، هذا الدور المزدوج منحه مكانة إستراتيجية في المؤسسة لا تختلف في الكثير من الأحيان عن مكانة المديرين وغالبية المساهمين.

هذه المكانة لم يكن الأجراء ليتمتعوا بها لولا الإرادة القوية لمنظمات الأعمال بالاستعانة بالمساهمين الداخليين على حساب بعض الدائنين الخارجيين الذين أصبحوا أكثر حذراً ومبالغين في الكثير من الأحيان في المطالبة على الحصول على ضمانات. كما يجب الإشارة إلى الجانب الأخر من الغرض بإشراك الأجراء في رأس مال الشركة وهو تحفيزي، وذلك بخلق آليات تشجيعية من خلال الاستثمار في الرأس مال البشري.

هذه الإرادة المشار إليها في الأعلى غذتها مختلف الأبحاث الأكاديمية التي جاءت بها مدارس العلاقات الإنسانية والتسيير، التي ساهمت في تهمين الرأسمال البشري في منظمات الأعمال. ونجد من هذه المدارس مدرسة العلاقات الإنسانية، نظرية العقود والوكالة والنهج القانوني والمالي للموارد البشرية.

كما تم الوقوف على إشراك الأجراء في البلدان الغربية والتي قطعت فيها هذه الممارسات أشواطاً. كما تم التعرف أنّ الغايات من برامج التمليك يمكن تختلف من منظمة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، فالشائع مثلاً أنّ إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في فرنسا يسمح بحماية الأجراء، عكس ما هو عليه الحال في الولايات المتحدة الأمريكية أين تعتبر الغاية من هذا السياسة هو استبقاء وتحفيز الأجراء.

## الفصل الثاني:

دور إشراك الأجراء في

رأسمال الشركة في تحقيق

المسؤولية الاجتماعية

## تمهيد:

بعدما تم التطرق إلى إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في الفصل السابق من خلال تبيان جانبه النظري وكذا أشكاله وممارساته في بعض البلدان أين تعرف تقدماً في تطبيق هذه الممارسة. سيتم الإحاطة بالشق الثاني للموضوع وهو المسؤولية الاجتماعية وكيفية تأثير إشراك الأجراء في تحقيقها، بتناول البعد الاجتماعي الذي يُعدّ أحد أبعاد التنمية المستدامة إضافة إلى البعد الاقتصادي والبيئي.

هذا المفهوم الذي أحدث ثورة في منظمات الأعمال وجعلها تُراجع سياساتها اتجاه مجتمع مزاوله نشاطها، أين أصبح كلٌّ من المستهلكين والمنظمات الحكومية يُولي اهتماماً خاصاً باقتصاديات الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. كما أنّ سعي المنظمات من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو إجابة مطالب أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين ومحاولة تعزيز الثقة بهم.

سيتم من خلال هذا الفصل تقديم المسؤولية الاجتماعية من خلال عرض مختلف المفاهيم والمصطلحات التي اهتمت بهذا البعد الاجتماعي حسب وجهة نظر الباحثين الاقتصاديين وكذا مختلف المنظمات الدولية. وفي نقطة ثانية سيتم التطرق لمواصفة الايزو 26000 التي تعتبر جزءاً أو بالأحرى شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية. ومن بعد وبحكم تناول دراستنا المسؤولية الاجتماعية من جهة أطراف ذات المصلحة، ستشمل الدراسة هذه الفئات التي تتوجه إليهم هذه المسؤولية من خلال التعريف بهم وتبيان العلاقة التي تربطهم بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال. وسيتم في الأخير التطرق إلى التقاطعات الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية في الشركات وإشراك الأجراء في رأس مالها، وهنا سيتم التركيز على التأثير المولّد من إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في مختلف القرارات التي تتخذ والتي تخص توجهاتها وسياساتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات المصلحة. وبذلك يكون تقسيم الباحث على النحو التالي:

- التأصيل النظري لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية
- دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية
- الأطراف التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية
- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في حوكمة الشركات

## II-1- التأسيس النظري لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية

إنّ المنهج التقليدي للمؤسسة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية يتمثل في ضرورة تحقيق أقصى ربح ممكن في حدود الإطار القانوني القائم كامتداد للفكر الكلاسيكي الذي يُعتبر المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو تحقيق الكفاءة الاقتصادية كمسؤولية وحيدة، ومع بداية خمسينيات القرن الماضي ظهر اتجاه قوي خاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وبالتالي أصبح للإدارة مسؤوليات تتعدى الكفاءة الاقتصادية للتفكير في اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي ومعالجة المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء المؤسسة لنشاطاتها الاقتصادية.

### II-1-1- مفاهيم حول مصطلح المسؤولية الاجتماعية

#### II-1-1-1- التطور التاريخي لمفهوم التنمية الاجتماعية

لقد برزت أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينيات من القرن العشرين، إذ أوضح شالدون<sup>1</sup> Sheldon أنّ مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة، كما أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا 1972 بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن التمسك بالمبادئ التقليدية كهدف وحيد، بل زيادة التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية جراء تزايد الضغوط في ظل النظام الدولي الجديد الذي أضحي يتخذ البعد البيئي كبعد استراتيجي وحيوي للدخول والمنافسة في الأسواق العالمية، وبالتالي أصبحت مؤشرات الأداء الاجتماعي أحد المتطلبات الرئيسية إلى جانب الأداء الاقتصادي لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة<sup>2</sup>.

وعليه تبلورت المنطلقات الأولية لنشر الوعي الاجتماعي ضمن المحيط الاقتصادي والمحاسبي لكل دول العالم، وتجدد الإشارة إلى أنّ مجّمع المحاسبين القانونيين بالجلترا أكد على ضرورة تضمين نتائج الأداء الاجتماعي في التقارير المالية، كما طبّق نفس الإجراء في فرنسا إذ ألزمت المؤسسات بالإفصاح عن درجة الالتزام الاجتماعي ليتوسع هذا المفهوم بصورة أكبر ويشمل البلدان العربية وذلك بعد بروز مصطلح التنمية المستدامة<sup>3</sup>. كما تطورت

<sup>1</sup> Maimunah I., « Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective », The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall, USA, 2009, p1.

<sup>2</sup> -مقدم وهيبة، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية، مقالة متوفرة على الواب، [http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/10/doc\\_المداخلة-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/10/doc_المداخلة-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة)

<sup>3</sup> [www.ndp.org](http://www.ndp.org), consulté le 05/01/2013.

أدوات مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد عناصر خطط العمل الإستراتيجية للشركات بمراحل مختلفة، ففي عام 2000 أظهر المستهلكون أول بوادر الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، فيما بدأت في ماي سنة 2001 هيئة ISO بدراسة جدوى حول وضع معايير تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية وجمع وجهات نظر المعنيين بها، تبعها في سبتمبر سنة 2002 إنشاء مجموعة استشارية إستراتيجية من قبل ISO/TMB مكوّنة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معايير عالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية حيث قامت هذه المجموعة في سنة 2003 بالبحث في مدى الاستفادة من وضع المعايير العالمية ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة، وامتدت إلى أبريل سنة 2004 حيث أطلقت المجموعة الاستشارية الإستراتيجية تقريراً موسعاً تضمن توصيات شاملة تعرض نظرة عامة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وفي أكتوبر 2004 رفعت ISO مقترحاً بإنشاء المعايير العالمية الجديدة أيزو 26000 المتضمن معايير المسؤولية الاجتماعية، على أن يبدأ العمل بها في الربع الأخير من العام 2008.

## II-1-1-2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لم يتم تحديد تعريف متفق عليه عالمياً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية ليبقى مفهوم المسؤولية الاجتماعية يدور في فلك مضامين عدد كبير من التصورات النظرية الصادرة من قبل منظمات وجهات دولية مرموقة. كما لا يوجد تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يكتسب وفقاً له قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث مازالت المسؤولية تستمد قوّتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية، وبالتالي تعددت صور المبادرات والفعاليات حسب طبيعة السوق، نطاق نشاط المؤسسة وأشكاله وما تتمتع به كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية. فيما يلي عرض لأهم ما جاءت به بعض التعاريف:

## II-1-1-2-أ- تعريف دراكر Drucker

عرّف بيتر دراكر المسؤولية الاجتماعية على أنّها "التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه أي أنّها ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية، وشكّل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعاً لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاريع القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، 2009، ص3.

**II-1-1-2-ب- تعريف هولمز Holms**

المسؤولية الاجتماعية حسب هولمز هو التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها<sup>1</sup>.

**II-1-1-2-ج- تعريف ستريير Strier**

بدوره يري ستريير أنّ المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن توقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، والتي تتحملها منظمات الأعمال تجاه المجتمع على أن يتجاوز الحد الأدنى من الالتزامات الاجتماعية المفروضة بحكم القانون، بحيث لا تؤدي هذه الالتزامات إلى الأضرار بمنظمة الأعمال للقيام بوظائفها الأساسية والحصول على عوائد مناسبة من استثماراتها<sup>2</sup>.

**II-1-1-2-د- تعريف الغالبي والعامري**

بينما الغالبي والعامري أنّ هناك فوارق واختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص وفي القطاع الحكومي، إلا أنّ ذلك لم يمنعهما من تقديم تعريف للمسؤولية الاجتماعية لكليهما، حيث تُمثل واجب إنساني والتزام أخلاقي طوعي من جانب هذه المنظمات تجاه المجتمع بفئاته المختلفة آخذة بنظر الاعتبار توقعات هذه الفئات بعيدة الأمد ومجسدة لها بمعايير ملموسة ومُقاسة من قبيل الاهتمام بالزبائن والعاملين والبيئة أو أي مفردة أخرى شرط أن يكون هذا الالتزام الطوعي متجاوزاً لما تنص عليه القوانين ومساهما في رفع مستوى رفاهية المجتمع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم " أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال " الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص 35.

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالبي وصالح العامري "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ورقة بحثية، الأردن، 2006، ص 6.

<sup>3</sup> - طاهر محسن الغالبي وصالح العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سابق، ص 6.



## II-1-1-2-هـ- تعريف المفوضية الأوروبية

تُعرّف المفوضية الأوروبية مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنه التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في خلق مجتمع وبيئة أفضل<sup>1</sup>.

## II-1-1-2-و- تعريف الغرفة التجارية العالمية

هي جميع المحاولات التي تُساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية وبالتالي فإنّ المسؤولية الاجتماعية تعتمد على صادرات رجال الأعمال ووجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فان المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم<sup>2</sup>.

## II-1-1-2-ز- تعريف اللّجنة الأوروبية

"المسؤولية الاجتماعية هو مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي أو تطوعي"<sup>3</sup>.

ونلاحظ أن التعريف الأوروبي يتناول النقاط التالية:

- تركّز المسؤولية الاجتماعية على الموارد البيئية والاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاجتماعية لا تنفصل عن الإستراتيجية والعمليات التجارية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم إرادي.
- الجانب المهم من المسؤولية الاجتماعية يتجسد في علاقة المؤسسة مع الأطراف الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> - خالد جاسم بومطيع، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ورقة بحثية، البحرين، 2008، ص4.

<sup>2</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، "تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية"، ورقة عمل، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية، 2011، ص2.

<sup>3</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_soci%C3%A9tale\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_soci%C3%A9tale_des_entreprises), consulté le 12/01/2013.

## II-1-1-2-ح- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة

المسؤولية الاجتماعية هي: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>1</sup>.

## II-1-1-2-ط- تعريف البنك الدولي

عرّف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لمنشآت القطاع الخاص بأنها: "التزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد"<sup>2</sup>.

## II-1-1-2-ي- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

التزام المؤسسة وأصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية يمكن استخلاص المبادئ التالية:

- تحمل المسؤولية اتجاه النفس والأسرة والمجتمع.
- الدبلوماسية الاجتماعية وتقوم على التعامل الجيد والاتصال الفعال مع مختلف الأطراف.
- المشاركة ويقصد بها مساهمة كل الأفراد في بناء وتطوير المجتمع دون انتظار الرد ودون أن يبدى كل من يشارك في بناء المجتمع أي مقارنة مع الآخرين كون مشاركته يجب أن تكون على قدر إمكاناته.
- المحافظة على حقوق العنصر البشري وحماية البيئة.
- أن تكون تطوعية وليس فقط إلزامية بقوة القانون.

<sup>1</sup> <http://www.bag.com.sa/social-work/default.asp>, consulté le 12/11/2012.

<sup>2</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، مرجع سابق، ص 1.

<sup>3</sup> Gruyonnard M. F. et Willard F., « Management environnemental au développement durable », ADEME, France, 2005, p31.

## II-1-1-3-المسؤولية الاجتماعية بين النظرة الكلاسيكية والمعاصرة

### II-1-1-3-أ-النظرة الكلاسيكية

"لاشئ سوى أعلى الأرباح للمالكين" هذا هو أساس النظرة الكلاسيكية الراضية لشيء يسمى المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، إذ أنّ المنظمة تهدف لتحقيق شيء واحد وهو الربح أو كما يعبر عنه The Business of Business is Business صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي الأمريكي فريدمان ميلتون Milton Fridman والذي لخص وجهة نظره للمسؤولية الاجتماعية وفق مايلي<sup>1</sup>:

هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط ولاشيء سواها لمنظمة الأعمال تنحصر في استخدام الموارد بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح والمنافع الاقتصادية لمن يملكها، وأي شأن للمسؤولية الاجتماعية غير ذلك يخلق إعاقة للعلاقات الاقتصادية في السوق وينحدر بأرباح منظمات الأعمال، بل ذهب فريدمان إلى أبعد من ذلك إذ اعتبر هذا النوع من المسؤولية كمسؤولية هدامة، حيث أنّ اتخاذ القرارات المؤثرة على أرباح المنظمة لتقليل التلوث في البيئة أو زيادة التشغيل للأقليات يمثل ضرائب إضافية على المساهمين، ويبرر أنصار النظرة الكلاسيكية لتبني المسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم من خلال:

- صعوبة الجمع بين العمل المريح والعمل المتجاوب اجتماعيا.
- نقص الخبرة لدى إدارة منظمة الأعمال فيما يتعلق بالأمر الاجتماعي.
- تعدد الجوانب الاجتماعية ومحدودية موارد منظمة الأعمال.
- صعوبة قياس الحد المطلوب اجتماعيا وما هو أكثر من ذلك.

## II-1-1-3-ب-النظرة المعاصرة

تقوم هذه النظرة على اعتبار منظمة الأعمال ككيان فاعل ومؤثر في المجتمع الذي تعيش وتحيا فيه، ولا بد لهذا الكيان أن يكون مفيدا ونافعاً لذلك المجتمع، رائد هذه النظرية كايت دافيس Keith Davis والذي عبّر عنها من خلال خمس افتراضات<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - فريد فهمي زيادة، "وظائف منظمات الأعمال"، عمان - الأردن، اليازوري، الطبعة 2009، ص 218-219.

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيادة، مرجع سابق، ص 269-270.

- 1) المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الاجتماعية: تملك المؤسسة تأثيرات إزاء الموضوعات الاجتماعية المؤثرة في التشغيل وشؤون البيئة فمن الطبيعي أن تكون مسؤولة إزاء ما تمتلك قوة بشأنه.
- 2) على منظمة الأعمال أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين: إذ أنّ المنظمة تتحصل على المدخلات من جهة وتقدم نتيجة عملياتها منتجات من جهة أخرى، وبالتالي لا بد وأن يكون للمنظمة قنوات اتصال تصغي للطروحات بشأن تحسين جوانب المجتمع بالإضافة إلى قنوات اتصال مفتوحة على مختلف الجهات العاملة في المجتمع .
- 3) لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الاجتماعية والمنافع قبل تقديمها للمجتمع: فالجوانب المادية والفنية ليست هي المؤثر الوحيد في قرارات الأعمال، وإنما هناك الجوانب الاجتماعية قصيرة الأمد وطويلة الأمد يجب التعامل معها.
- 4) لا بد وأن يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة أو الخدمة من قبل منظمة الأعمال: فالمنظمة لا تقبل تمويل النشاطات غير المبررة اقتصاديا لكنها تعود بالنفع على المجتمع فلا بد وأن يتقبل المجتمع مثل تلك الزيادات في سعر المنتجات بذلك الهامش الذي يغطي مثل تلك التكاليف.
- 5) منظمة الأعمال تعتبر مواطن: إذا كانت منظمة الأعمال مواطن، فعليها أن تتحمل المسؤولية في جوانب اجتماعية تفيد المجتمع الذي تنشط فيه، فمسؤولية منظمة الأعمال تندمج مع مسؤولية الجميع في تطوير مجتمعهم، ويمكن تلخيص وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لتبني منظمات الأعمال دورا اجتماعيا من خلال الجدول التالي:

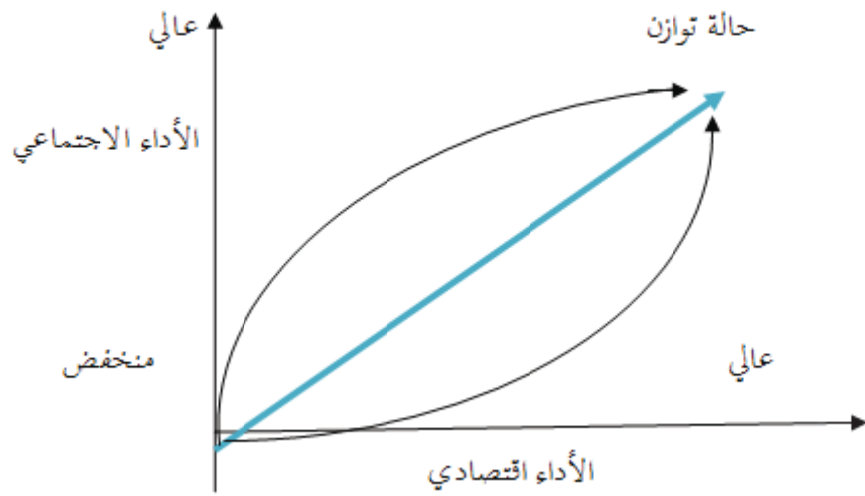
الجدول(2): وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لتبني منظمات الأعمال دورا اجتماعيا

المعارضون	المؤيدون
<p>- فريدمان ميلتون Milton Fridman</p> <p>- يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة.</p> <p>- ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولا وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانيا.</p> <p>- تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة المحدودة قياسا لقدرات الدولة.</p> <p>- سلطة إضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي.</p> <p>- تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح .</p> <p>- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.</p> <p>- عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانحياز الاجتماعي لمنظمات الأعمال.</p>	<p>- بول ساميلسون Paul Samuelson</p> <p>- أرشي كارول Archie Carroll</p> <p>- كايت دافيس Keith Davis</p> <p>- يتوقع المجتمع أن تُحقق منظمات الأعمال العديد من أهدافها بهذا تجسد بكونها جزءا من المجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر في إطاره.</p> <p>- يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر من حيث رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم.</p> <p>- إنّ الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة تجاه النقد الموجه للمنظمات بكونها تهتم بالأرباح وتوسيع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع.</p> <p>- تكون الصورة العامة للمنظمة أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا، وهذا يعزز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.</p> <p>- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع، حيث يجب أن تتحمل منظمات الأعمال التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط.</p> <p>- أن تبني دور اجتماعي أكبر يقلل من إجراءات الحكومة وتدخلها في شؤون الأعمال.</p> <p>- الموازنة بين مسؤوليات المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس.</p> <p>- زيادة مصالح المالكين حيث تعزيز موقع المنظمة وزيادة مبيعاتها على اثر إنعاش الوضع العام للدولة.</p> <p>- نظرا لامتلاك بعض منظمات الأعمال موارد كبيرة مالية وتكنولوجية فان هذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى إنجازات اجتماعية كبيرة .</p> <p>- تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة.</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 527.

ومن المعلوم أنّ هناك اتجاه آخر يرى أنّ الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة يمكن أن يتعارضا على المدى القصير، فإنّه لا يمكن أن يكون كذلك وباستمرار على المدى الطويل، بل أنّ الأمر يبدو وكأنّ هناك علاقة تبادلية وانطلاقة متوازنة بين كلا الأداءين لينعكس كل منهما على الأخر بشكل ايجابي، وبالتالي فلا ضرورة للتركيز على جانب واحد فقط وإهمال الأخر .

### الشكل(2): الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة



المصدر: طاهر محسن الغالي وصالح العامري "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سابق، ص 18.

## II-1-2- أهمية ومعوقات تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

### II-1-2-1- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية:

بعد الظروف الاقتصادية، التفاوت الحاد في المداحيل وفرص العمل بين فئات المجتمع المختلفة، وتلوث البيئة نتيجة للأنشطة الإنتاجية التي تزاو لها منظمات الأعمال، أصبح الحديث عن المشروع المقبول اجتماعياً مكان المشروع المقبول اقتصادياً. هذا ما دفع بإدارة المنظمات أن تضع خلال عملية صنع واتخاذ القرار، والآثار والنتائج

المرتبة عن هذه القرارات النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن مطلوب بين هدف تحقيق الأرباح الاقتصادية والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات<sup>1</sup>.

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، يثور التساؤل حول الأسباب التي تشجع المنظمات على الالتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

## II-1-2-1-أ- تحسين الأداء المالي

البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد بيّنت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي.

## II-1-2-1-ب- تخفيض تكاليف التشغيل

هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

<sup>1</sup> - محمد حسين الصديق خوجلي، "دور المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، السودان، 2012، ص 298.

<sup>2</sup> - طاهر محسن الغالي ومحسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002، ص 16.

**II-1-2-1-ج- تحسين سمعة المنظمات**

والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري. وبالتالي يُسهم التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها<sup>1</sup>.

**II-1-2-1-د- تعزيز المبيعات وولاء العملاء**

إنّ العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية، قد دفع بالمستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أنّ منظمات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، جودة السلع، توفرها، سلامتها وملاءمتها. فإنّ الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدّلة وراثياً.

**II-1-2-1-هـ- زيادة الإنتاجية والجودة**

إنّ الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

**II-1-2-1-و- زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم**

المنظمات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه الشركة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات ملتسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

<sup>1</sup> - كامل مهنا، "المسؤولية الاجتماعية للقطاع العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان"، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان، ديسمبر 2010، ص2.



## II-1-2-2-المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية

تم تصنيف المعوقات التي تحول بين منظمات الأعمال وتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية حسب الباحثان نهال المغربل وباسمين فؤاد إلى إدارية، قانونية ومالية، والتفصيل يأتي فيما يلي<sup>1</sup>:

### II-1-2-2-أ-المعوقات الإدارية

- عدم احتواء بعض الشركات على إدارة العلاقات العامة؛
- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام الشركات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية و الأخلاقية؛
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو ف الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية؛
- إهمال الإدارات العليا في عملية إشراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية؛
- عدم وجود اتصال فاعل من قبل الإدارات مع الجمهور.

### II-1-2-2-ب-المعوقات القانونية

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة؛
- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية، التي هي وظيفة من وظائف التخطيط الاستراتيجي؛
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في منظمات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى الشركات في العالم؛
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف؛ قد لا يتم إدانة المخالف؛ أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر؛

<sup>1</sup> - نهال المغربل وباسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008، ص4-5.

- لأنّ المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين والأنظمة بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدّت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

## II-1-2-2-ج- المعوقات المالية

- هدف بعض الشركات هو تعظيم الأرباح فقط؛
- الاعتقاد بأن إيلاء الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح الشركة وإضعافها في المنافسة الدولية؛
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية؛
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل الشركة المتجاوبة اجتماعياً.

## II-1-3- أشكال المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها

### II-1-3-1- أشكال المسؤولية الاجتماعية

تتخذ المسؤولية الاجتماعية شكلين، إذ تكون تجاه عمّالها فنطلق عليها مسؤولية داخلية وقد تكون موجهة للمجتمع فنسميها مسؤولية خارجية<sup>1</sup>.

### II-1-3-1-أ- مسؤولية اجتماعية داخلية

وترتبط هذه المسؤولية بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المتحقق داخل المنظمة، وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العامل، وضمن هذا يمكن حصر مختلف النشاطات التي من الممكن أن تقوم بها المؤسسة تجاه عمالها وتندرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية:

- وضع تسهيلات أمام العمال من أجل اقتناء السيارات والأجهزة الكهرومنزلية.
- توفير ظروف عمل صحية وتتوفر على عنصر السلامة المهنية.
- بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال والاستفادة منها مثل قاعات العلاج والنشاطات الرياضية.

<sup>1</sup> - فريد النجار، "التسويق بالمنظومات والمصنوفات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 412-413.

- مختلف الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعمال في الجانب العملي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى خاصة منها البيئية.
  - المساهمة في تحسين ظروف عيش العمال وعائلاتهم عن طريق مثلاً تسهيل اقتناء مساكن لائقة، إنشاء دور حضانة خاصة بأطفال العمال وتنظيم رحلات لصالحهم في أيام العطل وغيرها.
- ويمكن القول أنّ المؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلية تحظى برضا العمال والنقابات العمالية ولا تواجه مشاكل مقاومة التغيير.

## II-1-3-1-ب- مسؤولية اجتماعية خارجية

تتلخص المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة أو كما يسميها البعض المسؤولية المجتمعية في الاهتمام بمختلف الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مُدخلات منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية والمتمثلة في تدليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع. وتعمل منظمات الأعمال من منطلق هذه المسؤولية لتوفير السلع المناسبة وبالكميات والأسعار والمواصفات والجودة اللازمة لرفع مستوى المعيشة، كما أصبحت المنظمات اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات الجوية والصوتية وحساب الأرباح والخسائر كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسات غير فعال وكذلك ظهرت أنظمة مختلفة داخل المؤسسة مثل نظام التسويق الاجتماعي والذي يتطلب تحقيق أهداف اجتماعية. وبما أنّ المؤسسة تنشط في وسط متغير فإنّها تتأثر وتتأثر بمختلف عناصر السياسات والاستراتيجيات حتى في خدمة المجتمع.

ولعل أهم أوجه المسؤولية الاجتماعية الخارجية يتجلى في مختلف المشاريع الخيرية التي تتبناها المؤسسة مثل بناء المستشفيات والمدارس ودور الأيتام والعجزة أو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات ثقافية كان أو اجتماعية أو رياضية، بالإضافة إلى ذلك مختلف المشاريع والبرامج التي تسطرها المؤسسة في إطار حماية البيئة والتقليل من آثار التلوّث. ويمكن القول أنّ المؤسسة التي تتبنى مثل هذه المشاريع تلقى قبولاً واسعاً من طرف الجمهور.

## II-1-3-2- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

لا تعتمد منظمات الأعمال في واقع ممارساتها الفعلية على إستراتيجية واحدة في تعاملها مع دورها الاجتماعي المرتقب، فنجد أنّ هذا الأداء الاجتماعي يكون متميزاً واستراتيجياً لدى بعض الأعمال في حين تكون ممارساته قليلة في قطاعات أخرى. حسب دراسة الغالي والعامري فإن الأداء الاجتماعي للمنظمة يتمحور حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### II-1-3-2-أ- إستراتيجية عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، إذ ترى أنّ الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفئة، تتجنب فيها الالتزام بأيّ دور اجتماعي وبالتالي التركيز على الأولويات الاقتصادية، حيث تقع هذه المؤسسات ضمن المستوى الأول من هرم المسؤولية الاجتماعية.

### II-1-3-2-ب- الإستراتيجية الدفاعية

تمارس المؤسسة الاقتصادية مسؤوليتها الاجتماعية ضمن الإطار الذي يقيها من أيّ مساءلات أو انتقادات قانونية، وتركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أنّ تستجيب إلى الحد الأدنى من الضغوط التي تمارسها جماعات حماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط، ويتجسد هذا النوع من المسؤولية ضمن المستوى الثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية.

### II-1-3-2-ج- إستراتيجية التكيف

يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، إذ تقوم المؤسسة بالإنفاق على الجوانب الاجتماعية كاستجابة للجانب الأخلاقي متجاوزة الشروط القانونية، من خلال مراعاة الجوانب القيمة والسلوك الأخلاقي في قرارات منظمة الأعمال.

<sup>1</sup> - طاهر محسن الغالي ومحسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008، ص 96-97.

## II-1-3-2-د- إستراتيجية المبادرة التطوعية

تتبنى منظمة الأعمال دور اجتماعي مكثف وواسع بحيث تراعي تطلعات المجتمع ورغباته ضمن القرارات الاقتصادية، مما يجعلها تأخذ مسؤولية الارتقاء بالحياة باعتبار أن الدور الاجتماعي ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، وهذا النوع من المسؤولية الاجتماعية يطاول المستويات الأربع في هرم المسؤولية الاجتماعية.

شكل (4): استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، طبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 100.

## II-2- دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية

في سنة 2001 تم البدء من قبل المنظمة الدولية للتقييس في آفاق مشاريع ما يُسمى بالمسؤولية المجتمعية، حيث تم توضيح على ضرورة وضع عمل شامل وعلى مستوى دولي. الأعمال الأولية تمت بمشاركة مجموعات تمثل أساساً المستهلكين وكانت تُسير من قبل لجنة تهتم بالاستهلاك بدرجة أولى. وفي سنة 2003 فقط أين تم إنشاء مجموعة

العمل حول المسؤولية الاجتماعية، وشهدت سنة 2005 بداية إعداد المعايير المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وفي نهاية المشروع الذي عرف مساهمة 99 دولة، 436 خبير و43 منظمة دولية<sup>1</sup>.

ونتيجة لأهمية هذا الموضوع بمختلف أبعاده التي حاول الكثير من الباحثين دراستها وحصرتها مع تشجيع المنظمات على تبنيتها، برزت عدة هيئات دولية تعمل في هذا الجانب ومنها المنظمة الدولية للتقييس التي أصدرت في سنة 2008 المواصفة الدولية الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.

## II-2-1- إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس

بدأ نشاط المنظمة الدولية للتقييس ISO عام 1947 ويشترك في عضويتها 157 هيئة مواصفات قومية من مختلف الدول سواء كانت صغيرة أم كبيرة، صناعية ونامية، وكذلك من مختلف أنحاء العالم، وتقوم منظمة الايزو بإعداد المواصفات القياسية الاختيارية مما يضيف قيمة لمختلف أنواع الأعمال التجارية والمواصفات التي يتطلبها السوق من خلال الخبراء القادمين من القطاعات الصناعية والفنية والتجارية التي طلبت هذه المواصفات القياسية. وتمثل المواصفات التي تم نشرها تحت اسم (المواصفات القياسية الدولية) إجماعاً دولياً حول أحدث ما هو موجود في التكنولوجيا المعنية.

وتتمثل ظروف عمل الايزو بشأن المسؤولية الاجتماعية في الإدراك العام بأن هذه المسؤولية الاجتماعية هي أمر جوهري في بقاء واستمرار أية منشأة. وقد تم التعبير عن هذا الإدراك في كلا من عامي 1992 عند انعقاد قمة الأرض الخاصة بالبيئة في ريوديجانيرو 2002 و عند انعقاد القمة العالمية الخاصة بالتنمية المستدامة في جنوب أفريقيا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Helfrich V., « Efficience et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques : le cas de la responsabilité sociétale », Thèse doctorat en sciences économiques, Université de Strasbourg, France, 2011, p219.

<sup>2</sup> - "المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية"، من إعداد الأمانة المركزية للايزو، جنيف، سويسرا، 2010، ص3.

## II-2-1-1-1- لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الأيزو

في أبريل من عام 2001 طلب مجلس إدارة الأيزو من لجنة الكوبولكو أن تبحث في مدى قيام الأيزو بإعداد مواصفات قياسية دولية في المجال الذي تم الإشارة إليه فيما بعد (بالمسؤولية الاجتماعية المشتركة)، وقد قررت اللجنة في ماي 2001 أن تمضي قدما في هذا المشروع. وفي جوان 2002 خلصت اللجنة إلى أنّ الأيزو من منظور المستهلك قادرة على إعداد المواصفات القياسية الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، لذا فقد قدمت اللجنة توصية لمجلس إدارة الأيزو لتفعيل قيامها بإنشاء مجموعة استشارية تتألف من كل الأطراف المعنية الرئيسية لتقوم بالمزيد من البحث في هذا الموضوع<sup>1</sup>.

## II-2-1-2-2- مجموعة الأيزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية

في بداية عام 2003 قامت منظمة الأيزو بتكوين مجموعة استشارية إستراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الأيزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعا عريضا من اهتمامات الأطراف المعنية، التي تشتمل على المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية. وبعد أكثر من ثمانية عشر شهرا من المناقشات المكثفة والتطوير، أعدت المجموعة تقريرا شاملا يتضمن إطلالة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الأيزو أن تضعها في الاعتبار.

وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أنّ منظمة الأيزو يجب أن تمضي قدما في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية، بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة. وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الإستراتيجية هي المحور الرئيسي في إحدى مؤتمرات الأيزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية. وفي جانفي 2005 صوت 37 عضوا في الأيزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة،

<sup>1</sup> - "المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية"، المرجع السابق، ص3.

وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة لذلك<sup>1</sup>:

- مسودة عمل أولية تم الانتهاء منها في مارس عام 2006؛
- مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO26000 في نوفمبر-ديسمبر 2007؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008.

وعقب 6 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 بلدا من جميع قطاعات المجتمع، و60 خبيرا من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الايزو 26000 في ديسمبر 2008. ويتضح أنّ توجه الايزو نحو إعداد المواصفة تم بشكل مدروس وبمشاركة دولية مدروسة مما يكسبها أهمية وإجماعاً دولياً يستوجب على المنظمات الاطلاع عليها والعمل بمضمونها<sup>2</sup>.

## II-2-2- هيكّل مواصفة الايزو 26000

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها "مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنّها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المؤسسات في تحديد ما يهّمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المؤسسات الحكومية في استخدام هذه المواصفة إلا أنّها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنّها لا تقصد أن تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير

<sup>1</sup> Burr S., « Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair », TRB Aviation sustainability, Subcommittee AV030 (1), 2010, p5.

<sup>2</sup> - بحوصي مجذوب وبخوش مديجة، "دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية"، بحث مقدم إلى المنتدى الدولي الثالث بعنوان: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، جامعة بشار بتاريخ 14-15 فيفري 2012، ص8.



من الوضع القانوني للشركات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاما على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها"<sup>1</sup>. وتتضمن المواصفة العناصر الآتية<sup>2</sup>:

- المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
- البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
- البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوي هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت- التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
- البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
- البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنشآت: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛
- البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
- البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت. و يتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
- البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنشأة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛

<sup>1</sup> - "المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية"، المرجع السابق، ص9.

<sup>2</sup> - "المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000"، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية للأمانة المركزية ISO في جنيف-سويسرا، 2010، صvii.

- ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء مؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو 26000.
- بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.

المنظمة الدولية للتقييس عند إعدادها للمواصفة فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المؤسسات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يمكن أن يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، والقدرة على جذب وإبقاء مواردها البشرية العاملة بها، زبائنها وعملائها، الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال والتزامهم وإنتاجيتهم، التأثير على نظرة المالكين والمستثمرين فيها وكذلك الجهات الراعية لنشاطاتها والمجتمع المالي، علاقة المؤسسة بالشركات الأخرى، الحكومات، الإعلام والصحافة، مورديها وعملائها والمجتمع الذي تعمل فيه. وهي موجهة في الأساس لمساعدة منظمات الأعمال على تبني مفاهيم التنمية المستدامة، وتشجيعهم على تجاوز الواجبات القانونية التي تتعرض لها كل المنظمات<sup>1</sup>.

وترتكز المواصفة على عدد من المبادئ تضم الامتثال للقانون، احترام المبادئ والتوجيهات المعترف بها دولياً، الاعتراف بأصحاب المصلحة واهتماماتهم، المساءلة، الشفافية، التنمية المستدامة، السلوك الأخلاقي، المنهج الحذر واحترام حقوق الإنسان الأساسية والتنوع<sup>2</sup>.

والجدول التالي يوضح المواضيع وقضايا المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها المواصفة:

<sup>1</sup> Burr S., op-cit, p9.

<sup>2</sup> - بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، مرجع سابق، ص10.

الجدول رقم (3): مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة الايزو 26000

بند المواصفة 6.2	المواضيع المحورية "الحوكمة المؤسسية"
6.3	المواضيع المحورية "حقوق الإنسان"
6.3.3	قضية 1: واجب الإجتهد (أو العناية الواجبة)
6.3.4	قضية 2: مواقف المخاطرة المتعلقة بحقوق الإنسان
6.3.5	قضية 3: تجنب التواطؤ
6.3.6	قضية 4: حل المشاكل
6.3.7	قضية 5: التمييز والمجموعات المستضعفة
6.3.8	قضية 6: الحقوق المدنية والسياسية
6.3.9	قضية 7: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
6.3.10	قضية 8: الحقوق الأساسية في العمل
6.4	المواضيع المحورية "الممارسات العمالية"
6.4.3	قضية 1: التوظيف وعلاقات العمل
6.4.4	قضية 2: ظروف العمل والحماية المجتمعية
6.4.5	قضية 3: الحوار المجتمعي
6.4.6	قضية 4: الصحة والسلامة في العمل
6.4.7	قضية 5: تطوير وتدريب القوي البشرية في مكان العمل
6.5	المواضيع المحورية "البيئة"
6.5.3	قضية 1: منع التلوث
6.5.4	قضية 2: الاستخدام المستدام للموارد
6.5.5	قضية 3: تكيف وتخفيف التغير المناخي
6.5.6	قضية 4: حماية واستعادة البيئة الطبيعية
6.6	المواضيع المحورية "ممارسات التشغيل العادلة"
6.6.3	قضية 1: محاربة الفساد
6.6.4	قضية 2: الانخراط السياسي المسؤول
6.6.5	قضية 3: المنافسة العادلة
6.6.6	قضية 4: تعزيز المسؤولية المجتمعية في مجال التأثير

المصدر: سفيان الإرجم، "المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية المجتمعية ISO 26000، نحو تقارير مسؤولية مجتمعية أكثر فاعلية، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، 2012، ص 21-25.

## II-2-3- آلية الاسترشاد بالمواصفة لتبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية:

يمكن للمنظمات تطبيق الإيزو والاستفادة منها بعد النظر في خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (البند 3)، فإنه عليها استعراض مبادئ المسؤولية الاجتماعية (البند 4). ولممارسة المسؤولية الاجتماعية ينبغي للمنظمات احترام وتطبيق هذه المبادئ جنبا إلى جنب مع المبادئ المحددة في كل مادة أساسية (البند 6). وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية فضلا عن كل من يتصل بها من إجراءات وتوقعات (البند 6)، ينبغي على المنظمة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية هما الاعتراف بمسئوليتها الاجتماعية ضمن دائرة نفوذها، وتحديد و الانخراط مع أصحاب المصلحة (البند 5)، وبمجرد أن يتم فهم المبادئ ، والمواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة فإنه يتم تحديد المسؤولية الاجتماعية ، وينبغي على المنظمة أن تسعى إلى إدماج المسؤولية الاجتماعية خلال قراراتها وأنشطتها ، وذلك باستخدام توجيهات (البند 7).

وهذا ينطوي على ممارسات مثل جعل المسؤولية الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من سياساتها، وثقافتها التنظيمية، واستراتيجياتها وعملياتها، وبناء الكفاءة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية، والقيام بالاتصالات الداخلية والخارجية بشأن المسؤولية الاجتماعية ، وبشكل منتظم مراجعة هذه الإجراءات والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية كما أن مزيد من التوجيه بشأن المواضيع الجوهرية وتكامل ممارسات المسؤولية الاجتماعية متاح من مصادر موثوقة (المراجع) وهناك أمثلة ومبادرات تطوعية عرضت في الملاحق وعند الاقتراب من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فالهدف الأسمى للمنظمة هو تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة التعريف بمضمون البنود وارد في هيكل المواصفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بحوصي مجذوب وبحوش مديحة، مرجع سابق، ص 12-13.

## II-3- الأَطراف التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية

تتوجه المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال إلى فئات شتى، ويكون التأثير المتبادل بين الفئة وهذه الممارسة من ممارسات التنمية المستدامة هو المحدد في تشكيل الفئات. ونتجه في بحثنا هنا إلى التطرق فئة الأطراف ذات المصلحة التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية.

### II-3-1- مدخل نظري لأصحاب المصالح

تمتد أبحاث التي خاضت في موضوع أصحاب المصلحة وعلاقتها بمنظمات الأعمال إلى أعمال بارل ومينز Berls, Means في 1932. إلا أن أبحاث فيرمان Freeman هي التي تعتبر كمنطلق لكثير من الأبحاث الأخيرة حول هذا الموضوع. كما يرتبط مفهوم أصحاب المصالح بحوكمة الشركات ويستند خصوصاً إلى نظرية الوكالة. ونجد أن هذا المفهوم تطور بتطور الأبحاث، حيث كان يُختزل أصحاب المصلحة في المساهمين في بداية الأمر، لكن في بداية الثمانينات تم تطوير أفكار إدارية جديدة صاحبها موجة من الأزمات المالية والاقتصادية مست أكبر الشركات العالمية والتي نجم عنها بيع أصول شركات إلى منافسيها وحدثت تكتلات بين المنافسين وكذلك إفلاس العديد من الشركات<sup>1</sup>، وبالتالي انتقل مفهوم أصحاب المصالح من المساهمين فقط ليشمل فئات أخرى لها علاقة تأثير وتأثر في منظمة الأعمال.

### II-3-1-1- تعريف أصحاب المصالح

عرفت بدورها تعاريف أصحاب مصالح تطوراً مع تطور المفاهيم والدراسات المتعلقة بهذا المصطلح، حيث عرّف عام 1962 في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية أن أصحاب المصلحة هي الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل<sup>2</sup>. من جهته عرّف فيرمان أصحاب المصلحة بالجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس- سطيف، 2011، ص80.

<sup>2</sup> Freeman R. E., "Strategic management: A stakeholders approach", Cambridge university press, UK, 1984, p38.

<sup>3</sup> Pesqueux Y., "Stakeholders in perspective", Corporate Governance, The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, USA, 2005, p6.

وبالتالي نستخلص أنّ أصحاب المصلحة هم أفراد أو جماعات يمكنهم أن يكونوا داخليين أو خارجيين يمتلكون القدرة على التأثير الواضح المباشر و/أو غير المباشر في عمل المنظمة ومصيرها، ومن جهة أخرى يمتلك هؤلاء الأفراد أو الجماعات نصيباً مهماً من مخرجات هذه المنظمة.

## II-3-1-2- فئات أصحاب المصالح

تعددت تصنيفات أصحاب المصالح واختلفت، من أصحاب المصالح أساسيون وثنائويون حسب كلاركسون Clarkson في أول الأمر وشاطره الرأي في ما بعد كل من ناسي وكارول Nasi, Caroll. إلا أنّ ميتشل Mitchell عارض هذا التصنيف حيث اعتبر أنّ كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة<sup>1</sup>.

إذا ما تم اعتبار أنّ كل أصحاب المصلحة مهمين، سيأتي تقديم مفصل لهذه الفئات وهو على النحو التالي<sup>2</sup>:

**II-3-1-2-أ- المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية. إنّ 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 شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. إن كل من يجوز 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.

**II-3-1-2-ب- الزبائن:** إنّ 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. إنّ ما يرحوه

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 84-85، بتصرف.

<sup>2</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 87-89.

الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج خدمات 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.

**II-3-1-2-ج-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 كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.

**II-3-1-2-د-الموردون:** يُمكن أن يُنظر للعلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنّها 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.

**II-3-1-2-هـ-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 للمؤسسات خاصة 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 وطرقاً تسعى من خلالها لى تلبية متطلبات المجتمع المحلي.

**II-3-1-2-و- 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.

**II-3-1-2-ز- 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 مسيرتها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنموذج الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيرا كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها كأن تطالب مثلا من الرأي العام 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 GREEN PEACE والصندوق العالمي للطبيعة (WWF) وأطباء بدون حدود لمساعدة MEDECINS SANS FRONTIERES وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية (ATTOC) لمساعدة المواطنين.

**II-3-1-2-ح- الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

**II-3-1-2-ط- المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.



## II-3-2- علاقة المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح في المنظمة

يشير كابرون وكوارل لانوازي Capron, Quairel-Lanoizelée أنّ مفهوم الأطراف ذات المصلحة دائم الحضور في الأدبيات التي تتناول المسؤولية المجتمعية في الشركات<sup>1</sup>. كما أنّ من خلال الإجابة عن التساؤلين الأساسيين المتعلقين بالمسؤولية الاجتماعية للشركات حول : بماذا تكون الشركة مسؤولة؟ وباتجاه من؟ يمكن تبيان العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح.

تتعدد المجالات التي تكون فيها الشركة مسؤولة، فالتنمية المستدامة كغاية تُعطي توسّع جديد لمجالاتها، من خلال الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحلية والعالمية للأجيال المستقبلية.

المسؤولية هي علاقة بين الناقل والهيئة عن طريق تقديم الأول للهيئة البيانات والتقارير الدورية اللازمة لاستمرار هذه العلاقة<sup>2</sup>. كما أنّه من خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركات فكرة أنّ للأعمال مسؤولية اتجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة الذين يكونون محدّدين ولهم مطالب، وهذا إمّا مُبَيّن قانونياً أو مُتوقع أخلاقياً في مجالات الأعمال التي تؤثر فيهم<sup>3</sup>.

كما أنّ هناك شبه إجماع على اعتبار أنّ نظرية أصحاب المصالح كأساس متين نسبياً للأبحاث التي تخص المسؤولية الاجتماعية للشركات والعلاقات مؤسّسة-مجتمع وكذا أخلاقيات الأعمال. كما تم التطرق إليها في النقاشات حول حوكمة الشركات (وخصوصاً الجوانب التي تهتم بمنظور المساهمين البحث)،

يمكن الإشارة سريعاً أنّ قياس المسؤولية الاجتماعية للشركة يكون من خلال حصيلتها الاجتماعية، تنقيطها، استثمارها الاجتماعي، رعايتها للمشاريع والتظاهرات، موثيقها، دفتها الأبيض، حملاتها الإعلامية...

بالمقابل نجد أنّ مفهوم أصحاب المصالح لم يُساري تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، فنجد أنّ المسؤولية الاجتماعية تسعى إلى تحديد ما يجب من مسؤوليات علي الشركات الوفاء بها، في حين أنّ مصطلح أصحاب المصالح يتناول مسألة من تكون الشركات مسؤولة اتجاههم.

<sup>1</sup> Capron M. Quairel-Lanoizelee F., « Mythes Et Réalités De L'entreprise Responsable », La Découverte , Paris, France, 2004, p97.

<sup>2</sup> Cazal D., « RSE et parties prenantes, quels fondements conceptuels ? », IAE-Université de Sciences et Technologies de Lille, France, 2005, p2.

<sup>3</sup> Kakabadse N. K., Rozuel C., « Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review », International Journal of Business Governance and Ethics, Vol. 1, No 4, 2005, p284.

كما أنّ من الدراسات التي اهتمت بالعلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح في منظمات الأعمال، نجد الدراسة التي شملت 6 دول أوربية سنة 2003 حول الانعكاسات الايجابية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية على أصحاب المصالح، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها، أنّ عيّنة الدراسة ترى أنّ تطبيق المسؤولية الاجتماعية انعكاس ايجابي تصاعدي حسب الترتيب على: استقطاب يد عاملة مؤهلة (14%)، تحسين العلاقة مع المستثمرين الماليين (27%)، تحفيز العمال (33%)، تحسين العلاقة مع الحركات الجمعوية ومع المنظمات غير الحكومية (47%)، تحسين العلاقة مع السلطات العمومية والجماعات المحلية (56%) وتحسين صورة المؤسسة أمام المستهلكين (56%)<sup>1</sup>.

نظراً لتداخل المصطلحين، المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصالح تمت دراسة نهجيهما والربط بين الجانب النظري والتطبيقي، من أجل إعادة وتوضيح مبادئهم الأساسية في ظل توسع مجالات تقييمهم لتشمل في نفس الوقت الأعمال والمجتمع<sup>2</sup>. ويبدو جلياً دور الأفراد خصوصاً القيايين الذي يلعبونه في تعزيز الأداء الاجتماعي والبيئي لمنظمات انتمائهم. وبالتالي يمكن زيادة الوعي لدى الأفراد مع قوة نفوذهم من شأنه أن يحدث تغيير معتبر في مسؤوليات الأعمال تجاه المجتمع. وإذا كان على المنظمات أن تنضج نحو مزيد من المسؤولية، ينبغي أن ينعكس على هذه الأطراف أنفسهم في المقام الأول، من خلال سلوكياتهم، نظم القيم والتوقعات داخل المنظمات والمجتمع.

<sup>1</sup> - العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 93-94.

<sup>2</sup> Kakabadse N. K., Rozuel C., op-cit, p298.

## II-4- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

يكمن تأثير إشراك الأجراء في رأس مال الشركة علي قرارات المؤسسة بشكل عام وفي حالتنا هذه في المسؤولية الاجتماعية في الشركة، في طبيعة السلطة التي أصبحت تميز هؤلاء الأجراء من انتقاهم من مزودي شركات استخدامهم لرأسمالهم البشري البحث إضافة إلى الأول مساهمتهم المالية من خلال الأسهم المكتتبه في رأسمال نفس الشركات التي تُوظفهم.

بعدها كانت مطالب هؤلاء الأجراء تتم عن طريق ممثليهم وكانت في الغالب تقتصر على مطالب تمسهم وظروف عملهم فقط، سمح لهم مركزهم الجديد من الرقي داخل الشركة وأصبح لهم وزن في اتخاذ القرارات خاصة منها المصيرية في الجمعيات العامة.

بعدها عرفنا في المباحث التي سبقت مختلف جوانب المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وفي الفصل الأول مكانة إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في حوكمة الشركات، سيتم التطرق لدور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في حوكمة الشركات و من بعد سيتم تحليل سلطة هذا الأجير المساهم، وفي الأخير يتم الربط مع المسؤولية الاجتماعية.

## II-4-1- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في حوكمة الشركات

تم تعبئة ما جاءت به نظرية الوكالة من أجل إيجاد طرق جديدة للتقليل من تكاليف الوكالة التي تنشأ عن الاختلاف في مصالح الأصيل ووكيله/أو وكلاءه<sup>1</sup>. بحيث أوجدت هذه النظرية آليات الرقابة والحوافز للتقريب بين مصالح كلا الطرفين، وبالتالي تعتبر نظرية الوكالة أن المساهم الأجير هو أسلوب من الأساليب المفضلة لحل تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين، وإلى حل التضارب بين جميع العاملين بدرجة أقل<sup>2</sup>. إذن يبدو أن إشراك العاملين في رأس مال الشركة محاولة لإيجاد صيغة توافقية أو على الأقل تقريبية بين مصالح العاملين مع بقية الأطراف ذات المصلحة.

<sup>1</sup> Charreaux G., « Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes », Revue d'Économie Industrielle, hors-série, n° exceptionnel, 1er trimestre, France, 1995, p7.

<sup>2</sup> Dondi J., « Contribution à la connaissance de l'actionariat des salariés », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I, France, 1992, p426.

لاحظ بولان-رهيم<sup>1</sup> Poulain-Rehm، أنّ من شأن دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في حوكمة الشركات أن يُمارس على مستويين اثنين: بشكل رسمي من خلال إشراك الأجراء في الهيئات التمثيلية وقرارات الشركة، وبشكل غير رسمي من خلال استحداث نظام ثقة.

## II-4-1-1- إشراك الأجراء في الهيئات التمثيلية وقرارات الشركة

بحكم انتمائهم لفئة المساهمين في الشركة يمتلك المساهمون الأجراء نظرياً نفس الحقوق التي يتمتع بها جميع نظراءهم من المساهمين، ولعل من أهم الحقوق التي يتمتعون بها هي الحق في رقابة المديرين في الشركة. بحيث أنّ حق الرقابة الذي كانوا يمتلكونه من قبل أن يصبحوا مساهمين هو رقابة المديرين نظير العمل الذي يقدمونه للشركة، وباكتسابهم صفة المساهمين صاروا يتمتعون بشرعية إضافية لمراقبة المديرين، الدفاع عن العمل وحصّة رأس المال التي يمتلكونها.

كما تُكسب حياة الأسهم الأجراء صفة الأعضاء، وبالتالي يحق لهم المشاركة في الجمعيات العامة العادية والاستثنائية ويكتسبوا حق التصويت. في الجمعيات العامة بصفتهم مساهمين يحق لهم الحصول على المعلومات (الحق في الإعلام)، وفي نفس الوقت تعزيز تبادل المعلومات مع المساهمين الخارجيين من جهة، وجهة أخرى تُتاح لهم فرصة الانضمام و/أو تشكيل تحالفات لمواجهة قرارات الأغلبية التي عادة ما تكون مقترحة من قبل المديرين. وتُقاس سلطة المساهم الأجير في قدرته على التأثير (من خلال التحالفات أو من دونها) في قرارات الجمعيات العامة العادية (التي تحدد فيها سياسة توزيع الأرباح وتعيين/ أو استبدال المديرين...)، والاستثنائية (تعديل البنود...)<sup>2</sup>.

في هذا السياق أشار ديسبريار<sup>3</sup> Desbrières أنّه يكون بإمكان المساهمين الأجراء أن يُمارسوا رقابتهم النشطة على المديرين وتزداد دوافعهم وحدة رقابتهم حسب استثماراتهم الخاصة في الشركة، سواء البشرية أو المالية.

<sup>1</sup> Poulain-Rehm T., « L'actionnariat salarié en France, un facteur de création de valeur? », Working paper, Université Montesquieu-Bordeaux IV, France, 2006, p6.

<sup>2</sup> Desbrières Ph., « La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise », Revue d'économie industrielle, n° 54, France, 1990, p67.

<sup>3</sup> Desbrières Ph., « Les Actionnaires – Salariés », Revue Française de Gestion, Vol 28, n°141, Novembre Décembre, Montréal, Canada, 2007, p278.

كما أضاف أن من بين الامتيازات التي تحق للمساهمين الأجراء من خلال مشاركتهم مع المساهمين الآخرين في الجمعيات العامة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على مقاعد في هيئة الإدارة والرقابة.

## II-4-1-2- مزايا إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في مجلس الإدارة

بالنظر إلى الحقائق الراهنة من تزايد الضغط الممارس من أجل تطبيق قواعد الحوكمة والشفافية، نلاحظ أن هناك إجماع حول الاعتراف بالدور الفعال والمشروع التي تلعبه مجالس الإدارة. علي غرار الأعضاء الأحرار، كما ساعد هذا التطور من تواجد فئة المساهمين الأجراء في هذه الهيئة.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أن من أهم الجوانب الرئيسية لهذا التعقيد المتزايد هو التطور الذي يشهده الرأس المال البشري وصعوبة الحفاظ عليه، بحيث أصبح دوران وتحديد هذا الأخير لا يختلف كثيرا عن رأس المال المالي، وهذا ما دفع بالمنظمات بالاهتمام أكثر بالعنصر البشري. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن المساهمين الأجراء يمتلكون مكانة مناسبة تسمح لهم بالسهر والدفاع عن مصالح الشركة وخاصة حماية استثمارهم الخاص، كل هذا عزز من فرضية ضرورة تواجدهم في مجلس الإدارة. كما يعتبر بلار ورو<sup>1</sup> Blair et Roe، أن المشاركة في مجلس الإدارة أو مجلس الرقابة تسمح للأجراء من حماية استثماراتهم في الرأس مال الخاص في الشركة ويساهموا في تحسين رضاهم، مشاركتهم ومردوديتهم. كما تسمح هذه المشاركة في التسريع في عملية التجديد والإبداع والرفع من النوعية.

بالإضافة إلى ذلك وبفضل وضعيتهم كمساهمين، يمنح حضور المساهمين الأجراء في المجلس لهم ميزة إعلامية إضافية. بحيث يكون باستطاعتهم الحصول للمعلومات التي تهمهم كموظفين، كما يستفيد من حقهم في الإعلام كمساهمين، وفي الأخير مصدر ثالث للمعلومات يستفيد به هؤلاء المساهمين الأجراء وهو المشورة، وهذا بفضل المكان الاستراتيجي الذي يتواجدون فيه والذي يسمح لهم بتبادل المعلومات مع جميع أعضاء مجلس الإدارة.

كل هذه المزايا التي سبق أن تقدم بها التي جاء بها مختلف الباحثين حول إشراك الأجراء في رأس المال الشركة في مجلس الإدارة، تم كذلك تدعيمها بدراسة أجريت من قبل المعهد الفرنسي لأعضاء مجلس الإدارة ( Institut

<sup>1</sup> Blair, M.M., and Roe M.J., «Employees and corporate governance», The Brookings Institution Press, Washington, DC, USA, 1999, p13.

IFA - français des administrateurs) بالتعاون مع إرنست ويونغ<sup>1</sup> Ernst & Young، حيث أظهرت الدراسة أن للأجراء الأعضاء في مجلس الإدارة إسهام وقيمة مضافة لهذا الأخير. ومن المزايا الرئيسية التي يبيّنها الدراسة هي: حضور الأجير في المجلس هو تمثيل للرأس المال البشري في المناقشات (48%)، واطلاع ودراسة أكثر على الخيارات الإستراتيجية للشركة (45%)، وإدارة أفضل لحقائق الشركة من قبل مجلس الإدارة (35%).

## II-4-1-3- أخطار إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في مجلس الإدارة

يعتبر جنسن وماكين Jensen et Meckling أن التمثيل المؤسسي للأجراء هو مصدر عدم كفاءة، ولا تختلف طريقة التسيير فيها عن الشركات المدارة ذاتياً. كما أشار ديسبريار Desbrières أن المعلومات التي يتحصل عليها الأجراء خلال تمثيلهم في مجالس الإدارة من شأنها أن تُفهم بطريقة أخرى أو يُساء استخدامها من قبل هؤلاء الأجراء<sup>2</sup>.

في نفس السياق يُشير أوكي Aoki : "على الرغم من خضوع أعضاء مجلس الإدارة للقواعد الأخلاقية والالتزام السريّة، إلا أنه يكون باستطاعة هؤلاء الأعضاء البوح بالمعلومات الخاصة بالحالة الاقتصادية والمالية للشركة وهذا من أجل تغذية مناقشات ومفاوضات النقابات في ما يتعلق بالعمل، نظام التعويضات وتنظيم العمل. ويزداد هذا الخطر عندما يكون هؤلاء الأعضاء هم أنفسهم ممثلو العمال. ويمكن استخدام المعلومات خارج الشركة في المفاوضات على المستوى الوطني أو الفرعي. ويمكن أيضاً للتمثيل العمالي في المجلس عرقلة المنافسة الحرة في مجال الصناعات"<sup>3</sup>.

ومع ذلك فإنّ الانتقادات الكبيرة الموجهة ضد إشراك الأجراء المساهمين في مجلس الإدارة هو ارتباطهم بالمديرين، مثلما تمت الإشارة إليه في الأعلى فإنّه فعالية رقابة الأجراء المساهمين تكمن في درجة استقلالهم. والتحالفات التي تُقام بينهم والمديرين من شأنها كذلك أن تُؤثر على الرقابة الداخلية من طرف المجلس والرقابة الخارجية التي تأتي من السوق. وقد يرفض الأجراء المساهمين السماح باستعمال أسهمهم في عملية عرض الاستيلاء ( Offre

<sup>1</sup> - دراسة تم نشرها في فيفري 2006، وهي متوفرة في الموقع الإلكتروني [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com).

<sup>2</sup> Garfatta, R., « Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français », Thèse doctorat en Sciences de gestion, Université de Bourgogne en Sciences de Gestion, France, 2010, p112.

<sup>3</sup> Aoki M., «The Cooperative Game Theory of the Firm », Oxford University Press, USA, 1984, p12.

(publique d'achat -OPA). ومع ذلك يقوم المديرون بمنحهم عقودا ضمنية (وعود بالترقية، ومزايا إضافية أخرى...) من أجل كسب تأييدهم.

وبالرجوع مرة أخرى إلى الدراسة التي قام بها المعهد الفرنسي لأعضاء مجلس الإدارة (IFA) وارنست ويونغ<sup>1</sup>، وتعتبر هذه الأخيرة شركة من المحامين تسعي لاستخراج واستظهار عيوب مشاركة الأجراء المساهمين في مجالس الإدارة. الدراسة أظهرت أن الأعضاء المستجوبين من المسؤولين ذكروا في المقام الأول الحد من الامتياز في مناقشات مجلس الإدارة نسبة 31٪، و 19٪ نسبة فقدان السرية في مناقشات المجلس في المقام الثاني.

كما لخص دانيال لباغ Daniel Lebègue رئيس IFA الدراسة في مايلي "من فوائد وجود الأعضاء الذين يمثلون الأجراء سواء العاديين منهم أو المساهمين هو وما لا شك فيه التقليل من المخاطر، وهذا بفضل معرفتهم الجيدة لواقع الشركة، والتزامهم الطويل المدى، وتسامهم كذلك أهمية في تنمية الرأس المال البشري، التنوع، التكوين في إثراء عمل مجلس الإدارة"<sup>2</sup>.

## II-4-2- سلطة الأجير المساهم

### II-4-2-1- مصادر السلطة في المؤسسة

يشترك المختصون في وصف مصادر السلطة كالآتي:

- **المعايير:** وهي السلطة التي تأتي عن طريق القوانين والاتفاقيات الاجتماعية ومن المخاوف الناجمة عن تجاوز هذه الاتفاقيات.
- **الخبرة:** المعرفة الفريدة التي يمتلكها الشخص على الشيء الذي يحتاجه.
- **الكاريزماتية:** سلطة مرتبطة بالقدرة على جذب الناس.
- **الإعلام:** الاستحواذ على المعلومات يعطي السلطة للذين يحتاجونها.
- **المكافأة والإجهاد:** القدرة على إعطاء الهدايا (الممتلكات) و تزيد أو تنقص نفور شخص بشأن الوضع.

<sup>1</sup>- دراسة [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)، مرجع سابق.

<sup>2</sup>- دراسة [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)، مرجع سابق.

الأربع مصادر الأولى تعود كلها إلى التحكم في منطقة عدم التعيين أما بالنسبة للخامسة فهي تُعتبر كشرط لوجود السلطة. إذ يكمن مصدر سلطة القائد في مرؤوسيه أنفسهم و كثير من الإطارات ينحدون إلى هذا النوع من السلطة. لكن هذه الأخيرة مع الوقت يحدث وأن تدفع بتفاعلات غير ناضجة وغير مسؤولة خاصة لمنع وضع القيادة في موضع تشكيك من قبل المسؤول.

فيما سبق تم التعرف على السلطة، أما كفاءة الأداة فهي القدرة على الأداء بصورة مرضية. أو بتعريف آخر هي الصلاحية و القدرة على إتمام هدف ما أو عملية ما بنجاح وفقا لما هو محدد لها. المنظمات تكون بحاجة إلى التعاون لتحقيق كفاءة أداء كافية، فإذا كانت لعب السلطة ضد التعاون الحقيقي، فتظهر الخصومات التي تكون على حساب كفاءة الأداء الإجمالي<sup>1</sup>.

بقدر ما يُعتبر التنافس على السلطة في المؤسسة أقل إثارة (دراماتيكية) بقدر ما يعتبر مُعقّد. بالمقابل التفويض يقتضي تخلي نسبي لسلطة الرئيس نحو مرؤوسيه، وهذا التغيير في توازن السلطة يستطيع أحيانا أن يمنع التعاون البناء داخل المؤسسة. بما أن علاقات السلطة تلعب على جميع المستويات الهرمية، فالكثير من المسؤولين يُعتبرون هم في حد ذاتهم مرؤوسين لمسؤولين آخرين أعلى منهم مستوى، فنجد أن لعب السلطة (jeux de pouvoir) تكون غالبا مستقلة عن العلاقات الهرمية والتعديلات المتبادلة على جميع الأصعدة لتكون هي الشغل الشاغل لكل المنظمات. وبما أن نتائج علاقات السلطة تُؤثر بطريقة أو بأخرى على تحقيق أهداف المؤسسة (إضرابات، استقلالات جماعية، تدني المردودية...) فكان للرقابة وتنظيم هذه العلاقة أهمية بالغة في أداء واستمرارية المؤسسة حسب نظرية العلاقات الإنسانية، لا يتم العمل إلى مقابل أجر لكن لا يتم الوقوف عند هذه النقطة فقط فيعتبر الأجراء جد حساسين لمناخ العلاقات الاجتماعية، حتى وان زادت الإنتاجية مع تحسين العلاقات داخل المؤسسة لكن هذا الربط لا يمكن دائما إثباته إذن يصبح تحسين العلاقات غير كاف لرفع المردودية.

#### I-4-2-2- تحليل سلطة الأجير المساهم

برزت علاقة جديدة بين المسير والأجير المساهم وهي إمكانية مراقبة المسير من قبل هذا العامل المالك لحصة من رأس المال، وهذا بعدما المراقبة من طرف واحد فقط أي المسير هو وحده الذي كان يحق له مراقبة الأجير في مركزه القديم. هذه العلاقة الجديدة جعلت من إعادة التفكير في مسألة السلطة أمر أساسي في تركيبة الشركة.

<sup>1</sup> Emeriaud M., « Motiver les salariés par la rémunération : outils individuels », Revue NetPME- Fiche de conseil, France, 2007, p11.



II-4-2-2-أ- المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة<sup>1</sup>

بيّن لوك Locke وآخرون أنّ المشاركة في صنع القرار هو قرار مزدوج يقتسمه كل من الرئيس والمؤوس، إذاً هو العملية التي يتم من خلالها اقتسام السلطة بين الأفراد الذين هم غير متكافئين هرمياً<sup>2</sup>. وفقاً لشفايغر Schweiger، يقل استعداد معظم الموظفين المؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين تقتصر الفئة التي تسعى للمشاركة في البحث عن الاشتراك فقط في اتخاذ القرارات التي تخص بيئة عملهم. ويرى سيمون Simon أنّ حتى المشاركة بصفة شكلية في اتخاذ القرارات يُعتبر شرط القبول، وكلّما زاد الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كلما كانت الاختلافات أقل حدة في المنظمة، وزاد الميل إلى كسب مكانة مهمة المنظمة.

وبالتالي يُعدّ الوصول إلى مراحل معينة من عملية صنع القرار أحد أساليب ممارسة السلطة. ويمكن القول أنّ الأجراء المساهمين يستخدمون السلطة التي يحق لهم الحصول عليها (بصفتهم مساهمين) من أجل المشاركة في عملية صنع القرار.

## II-4-2-2-ب- الأجير المساهم في مواجهة التحالفات الداخلية والخارجية

انطلاقاً من الانتقادات التي جاء بها سيمون، سيبار ومارش Cyert, March اقترحا فكرة تصميم المنظمة كتحالف<sup>3</sup> تباديلي من مجموعة من الأفراد التي تتميز بالأهداف والتفضيلات المتضاربة. لذا فالصراع الدائر بين هذه الأطراف يمكن أن يكون سواءً حول الأهداف أو حول الإجراءات المتخذة والنتائج المرجوة. أمّا حسب مونتموريون وبيتول Pitot, Montmorillon، فالأولوية تعطى لـ "الهدف المعين الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلطة المجموعة التي يرتبط بها، كما أننا نشهد تغيراً في التسلسل الهرمي للأهداف له علاقة بتطور توزيع السلطة داخل الشركة"<sup>4</sup>. كما يعتبر الباحثان أن تطور توزيع السلطة داخل الشركة يرتبط بأهمية الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين من جهة، وبدرجة مطالبتهم لهذه السلطة، وشخصية مالكي السلطة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> Garfatta R., op-cit, p105-106.

<sup>2</sup> Caramelli M., «Une étude des effets de l'actionariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale : une approche attitudinale interculturelle», Thèse doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier II, France, 2006, p101.

<sup>3</sup> - سيبار ومارش يعرفان التحالف علي أنه مجموعة من الأشخاص التي تتفاوض فيما بينها من أجل إيجاد صيغة لتقسيم السلطة في المنظمة.

<sup>4</sup> Garfatta R., Op-cit., p106.

وفي هذا الصدد قام منسيبرج Mintzberg بتحليل هيكل ونظم السلطة داخل وحول المنظمات، وحسب النتائج التي تحصل عليها: المواقف في المنظمة تتوافق مع صراع السلطة الذي يكون فيه مختلف الفاعلين "أصحاب النفوذ" يبحثون على السيطرة على القرارات والإجراءات المتخذة في للشركات. بالاستناد دائما لأعمال منسيبرج فالمنظمة تكون ممثلة عن طريق التحالف الداخلي وخارجي من الأفراد. يضم التحالف الخارجي عدة مجموعات من أصحاب النفوذ: من مالكين، شركاء، تجمع عمالي في شكل نقابات، المكونات الأخرى في المجتمع (الحكومة والمجتمعات...)، وإداريين. أما التحالف أو الائتلاف الداخلي فيشمل: الرئيس المدير العام، الأجراء وكذا مجمل المعتقدات المشتركة لأصحاب التأثير الداخليين.

نلاحظ أنّ المكانة الخاصة للمساهم الأجير في شركته كعامل فهو ينتمي للتحالف الداخلي، ولكن كمالك لهذه الشركة فهو الآن ينتمي كذلك للتحالف الخارجي. مع هذا الموقف الخاص يمكننا الحصول على توجيهين مختلفتين للمساهم الأجير:

- انخراطه في التحالف الداخلي في حالة انحصار لعب السلطة بين الفاعلين الداخليين، ويكون هذا علي حساب التحالف الخارجي. وهذا ما يفضله المسير من خلال إنشاء علاقة تحكم على أساس الثقة من خلال تبني استراتيجيات تعاونية يتم منح العاملين امتيازات فيها من أجل تعزيز انتماءهم الداخلي. هذا التوجه يُراد به فقط جعل من إشراك الأجراء في رأس المال كأداة لمنع الاستحواذ على الشركة من قبل الغير<sup>1</sup> ويُسهّل أيضا من تجذر المسيرين Enracinement des dirigeants.
- وفي حالة وجود عدم رضا المساهمين الأجراء وظهور صراع حول السلطة بينهم وبين المسير، يكون اتجاههم هنا نحو التحالف الخارجي. وهذا ما يسمح من تعزيز فعالية حوكمة الشركة بوضع رقابة أمثل لأعمال المسيرين.

وبالتالي يكمن القول حول مسألة قياس سلطة المساهم الأجير علي أنّها قدرته علي التأثير في القرارات المتخذة خلال الجمعيات العامة ومجالس الإدارة، كما أنّها تعتمد كذلك علي طبيعة العلاقات التي تربطه بالمسيرين. فالمساهمين الأجراء يمتلكون سلطة كامنة التي من شأنها إن استُغلت أن تسمح للمؤسسة بالتطور نحو تنظيم فعال

<sup>1</sup> Gamble J., « Management Commitment to Innovation and ESOP Stock Concentration », Journal of Business Venturing, vol.15, USA, 2000, p433.

يتميز بأكثر تشاركية للفاعلين، ويكفل للمسير حماية إضافية من الأخطار التي تلحقه من السوق وآليات العقاب المجحفة في بعض الأحيان.

## II-4-3- دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة

مما سبق أنّ عرفنا أن دور المساهمين الأجراء في اتخاذ مختلف القرارات أصبح حيويًا من خلال إتاحة الفرصة لهم بالتواجد في الهيئات التسييرية المهمة في المؤسسة علي غرار مجلس الإدارة والجمعيات العامة. وبما أنّ تبني السياسات المتعلقة بالتنمية المستدامة يتخذ في أعلى هرم في الإدارة أي أساسا في الهيئتين السابقتين إذا القدرة على التأثير متوفرة لدى هؤلاء المساهمون الأجراء، يبقى فقط معرفة الدوافع التي تحفز هذا الصنف من العاملين/أو هذا الصنف من المساهمين إلي الدفع بمنظمات أعمالهم لتبني هذه السياسات أو في بعض الأحيان إلى تقديم تنازلات.

## II-4-3-1- دوافع تحفيز المساهمين الأجراء على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أظهرت دراسة لكاربون وكايرال<sup>1</sup> Capront, Quairel-Lanoiselee أن تزايد الوعي في الشركات الخاصة حول ضرورة تبني إجراءات تصب في المصلحة العامة وهذا لتعويض الدور المتناقص للدولة ومؤسساتها في هذا المجال. هذه الدراسة فندت الاعتقاد السائد بأن المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع العام هي فقط التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية، ومع تغير دور الدولة وكثرة منظمات القطاع الخاص وزيادة عدد العاملين فيها وارتفاع الأرباح التي تحققها، فرض دورًا اجتماعيًا جديدًا لهذا القطاع للتعويض عن تضائل دور القطاع العام. وبما أن المساهمين الأجراء يُعتبرون الفاعل المتواجد أطول مدة في المنظمة وكذلك يعيش غالبا في محيط مؤسسته أي يري انعكاسات تطبيق مبادئ المسؤولية رأي العين في مجتمعه عكس باقي المساهمين الذين عادة ما يكونون مشتتين وحتى يكونون في بعض الأحيان أشخاص معنويين.

<sup>1</sup> Capron M. et Quairel-Lanoiselee F., « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », La Découverte, Paris France, 2004, p46.

## II-4-3-2- دور إشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال أصحاب المصالح

سيتم التطرق إلى دور إشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ممثلة في أصحاب المصالح من خلال المحفزات التي تدفع بفتة الأجراء المساهمين بالسعي لتمرير قرارات من خلال الموقع المتميز الذين أصبحوا يوجدون فيه لصالح أصحاب المصلحة.

**II-4-3-2-أ- المساهمون:** بما أن المساهمين الأجراء ينتمون إلى فتة المساهمين، فهم الأحق بالدفاع عن مصالحهم من غيرهم. فتة المساهمين هذه تعتبر الدائن المبقي للشركة *créancier résiduel*، والأخطار التي تلحق بهم أكبر من غيرهم، معروف لدى ممارسات المساهمين أن كلما كان الربح المرجو عليه أكبر كلما كانت مواجهة أخطار السوق أكبر. كما أن المساهمين الغير أجراء عادة ما يكونون مستثمرين في أكثر من شركة وفي مجالات مختلفة من تقسيم المخاطر. أما في حالة المساهمين الأجراء فمساهمتهم الوحيدة تكون في شركة توظيفهم، وهنا يكون حرصهم علي تفادي المغامرات حتى وإن قل العائد وبالتالي التوجه إلي الدفع بشركتهم بتبني سياسات طويلة المدى في صالح البيئة والمجتمع.

**II-4-3-2-ب- الزبائن:** فتة الزبائن تعتبر من فئات أصحاب المصالح المهمة فمستقبل الشركات كان ولا يزال مرهونا برضا هذه الشريحة، نقول هذا لأن سادت في التسعينات وحتى إلي الأزمة المالية لسنة 2008 فكرة أن الأسواق المالية وحدها من تحدد مصير الشركات إلي أن أثبتت الأزمة العكس، وأن الإنتاجية والقيمة المضافة وحدها الصناعة والعاملين من يصنعها. وبالتالي يسعي المساهمون العاملين علي غرار باقي العاملين علي تقديم منتج مبتكر مستدام يلي رغبات الزبائن يضمن ديمومة شركات توظيفهم/استثماراتهم الخاصة.

**II-4-3-2-ج- العاملين:** يعتبر هذا العنصر مرتبط الفرس، أصبح تواجد الشركات خصوصا المتعددة الجنسيات الآن في كل مكان. وبالتالي ظروف العمل لنفس الشركة الواحدة تختلف من قارة لأخرى ومن دولة إلى دولة. فنجد أن المساهمين العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى يسعون إلى أن يكونون متعاونين فيم بينهم ويؤثروا علي الإدارة العليا للقيام بتنازلات إضافية لصالح العاملين، ولا يقتصر مصلحة شريحة العاملين في الأجر فقط بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز.

**II-4-3-2-د-الموردون:** تكمن أهمية فتة الموردين في كونها تمتد لعقود في كثير من الأحيان، فتشكلت بين روابط أخيرة حتى مع العاملين، كما أن المساهمين العاملين علي غرار باقي فاعلي المؤسسة يعون جيدا مفاهيم وممارسات التجارة العادلة، لذا فهم يسعون إلي تشجيع وحث شركاتهم للتوقيع علي عقود طويلة الأمد مع الموردين

الذين يلتزمون بهذه الممارسات، كما يسعون إلى تطوير العلاقات التجارية بينهم وجعلها أكثر سهولة بانتهاج طرق تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة.

**II-4-3-2-هـ-المجتمع المحلي:** بما أن نشاطات المجتمع المحلي تكون في نفس بيئة عيش المساهمين الأجراء فإن تأثيراتها تسهم مباشرة، فنجد أن الجماعات المحلية والمنظمات الغير حكومية تسعى للاستفادة من الآثار الاقتصادية للشركات، وحتى وإن أبدى بعض المساهمين من غير العاملين عدم الاهتمام الكبير بهذه الأعمال، إلا أن فئة المساهمين الأجراء لا تمنع من دخول شركاتهم في هذا الأعمال.

## خلاصة الفصل:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية ممارسة طوعية في الكثير من أشكالها، ولم يبلغ بهذا الحد بعد لأنّ تكون إلزامية أيضاً في بعض أو أغلب أشكالها. لكن ذلك لم يمنع منظمات الأعمال أنّ تدرجها في إستراتيجيتها وتكّلف أحسن كوادرها بمتابعتها، وبذلك تستبق القوانين من جهة، تُكسبها ميزة تنافسية وخاصة يكون لها دور مجتمعي فعّال من جهة أخرى.

كما كللت الجهود الدولية بوضع مواصفة الايزو 26000، التي تعتبر دليل إرشادي تطبيقي لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، من أجل توحيد الممارسات الأساسية لهذه المسؤولية سواء في الدول التي تعرف تقدماً في ممارستها، وخاصة الدول النامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية.

ورأينا كذلك العلاقة التي تربط أصحاب المصالح من مساهمين، عمال، زبائن وموردين، جماعات الضغط، البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. فمن خلال التأثير المتبادل للمفهومين وجب على المؤسسة أن تكون أولاً مسؤولة فعلياً تجاه هذه الفئات ذات الأولوية الأولى ومن ثم تستطيع أن توسع فيما بعد مسؤولياتها لتمتد لفئات أخرى ذات أولوية تبدو أقل أهمية.

وفي الأخير توصلنا إلى كيفية تأثير إشراك الأجراء في رأس مال الشركة علي قرارات المؤسسة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث عرفنا أنّ المكانة المتميزة التي أصبح يحظى بها الأجير المساهم في شركته ونقصد هنا تمثيله في مجالس الإدارة، هذا من جهة، والسلطة التي أصبح يتمتع بها هذا النوع من الأجراء التي تقل شأناً عن المديرين والمساهمين أصحاب التمثيل في هيئات الشركة. كما تمت دراسة تأثير إشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال نفس فئات أصاب المصالح الذي تم التطرق لهم من قبل.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع شنايدر

إلكتريك

## تمهيد:

بعد تناول الجوانب النظرية في الفصلين السابقين لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة ودور هذا الإشراك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، سيتم التطرق في هذا الفصل التطبيقي كيفية تحقيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اقتصادية من خلال تملك أجراءها لأسهمها.

كما سبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني حول تطوّر ممارسة إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في العالم، أين عرفنا أنّه بالإضافة إلى الو.م.أ التي تعد رائدة في هذا المجال، عرف هذا الإشراك في فرنسا كذلك تطوراً لا بأس به مما يُسهّل عملية دراسة الحالة في هذا البلد. وبالتالي وقع الاختيار على شركة أو بالأحرى مجمع يُدرج في سياسته هذا الإشراك، هذا من جهة، ومن جهة أخرى مجال نشاط المجمع وهو الكهرباء الذي يُعتبر أرضية جيّدة لمعرفة مدى توفرها على سياسات واضحة تجاه المسؤولية الاجتماعية. كما لا ننسى توفر المجمع على فرع له في الجزائر مما يسمح لنا بالتواصل مع شركائه وهذا من أجل إعطاء دراسة أكثر مصداقية.

ولقد تمت الاستعانة بعدة أدوات لإتمام دراسة الحالة، وكان أهمّها الاستبيان الموزع إلكترونياً على المساهمين الأجراء في الشركة، ولم يتم الاكتفاء بهذا الإرسال بل تم كذلك الاتصال بالمتريدين والمسؤولين من أجل الدفع بهم إلى الرد والتعرّف أكثر على هذه الممارسات من قبل المسؤولين.

تماشياً مع متطلبات دراسة الحالة جاء تقسيم الفصل علي النحو التالي:

- تقديم مجمع شنايدر إلكترونيك
- منهجية الدّراسة وأدوات جمع المعلومات
- عرض وتحليل نتائج دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك
- مناقشة الفرضيات



## III-1-1- تقديم مجمع شنايدر إلكتروني

وفقاً للتقرير السنوي الصادر عن شنايدر إلكتروني لسنة 2012، فالمجمع متواجد في 190 دولة من خلال موظفيه الـ 130 000، كما أنّ للمجمع حضور فعلي في 106 بلداً عن طريق مختلف المنشآت المقامة هناك. كما يُعتبر اليوم شنايدر إلكتروني الرائد العالمي في مجال إدارة الطاقة والأنظمة الأتوماتيكية، بحيث يقوم بتصميم وتصنيع المنتجات والأنظمة والخدمات التي تحمي التركيبات الكهربائية وتضمن سلامة الأشخاص. كما أنه يقوم بتسويق منتجاته وحلوله من خلال خمسة أسواق أساسية: الطاقة والبنية التحتية، العمارات، البنايات السكنية، الصناعة، ومراكز البيانات والشبكات.

يمتد تاريخ شنايدر إلكتروني إلى سنة 1836 عندما قام الشقيقين أوجين Eugène وأدولف شنايدر Adolphe Schneider بشراء مسبك توقف عن الإنتاج في كروسو Creusot. بحيث قاما بتحويله في أول الأمر إلى مصنع للأسلحة وفي سنة 1891 انتقلا إلى مجال الكهرباء. كما قام المجمع في سنة 1981 بالتخلص من جميع الأنشطة التي لا ترتبط بالصناعات الكهربائية أو أنظمة التحكم.

بالإضافة إلى استحواذ مجمع شنايدر علي العديد من الشركات الفرنسية علي غرار، ميرلين جيرين Merlin، وتليميكانيك Telemecanique، فإنه امتلك أيضاً العملاق الأمريكي سكوارد Square D.

## III-1-1-1- تطور وإستراتيجية شنايدر إلكتروني

## III-1-1-1- نشأة وتطور مجمع شنايدر

من خلال كتاب " شنايدر، التاريخ في قوة <sup>1</sup>" نجد أهم المحطات التاريخية التي ميّزت تاريخ مجمع شنايدر إلكتروني ونشاطاته في ما يلي:

<sup>1</sup> Wang Y., « Etude d'un projet innovant au sein de la Supply Chain le cas de Schneider Electric », Thèse doctorat en sciences de gestion, l'école doctorale sciences de gestion de Grenoble, France, 2012, p175.

## \* القرن التاسع عشر

- سنة 1836: قام الإخوة شنايدر بشراء مسبك كروسو. وبعدها بعامين تم إنشاء شركة شنايدر للحديد.
- في 1891: تم التحوّل لإنتاج الأسلحة، كما شهدت نفس الفترة دخوله في سوق الصناعات الكهربائية الذي كان يُعد حديثاً جداً.

## \* النصف الأول من القرن العشرين

- سنة 1919: قام شنايدر بالتوسع من خلال التواجد في ألمانيا ودول شرق أوروبا من خلال الاتحاد الأوروبي الصناعية والمالية (-UEIF- Union Européenne Industrielle et Financière).
- بعدها بسنوات، تحالف شنايدر مع وستنجهاوس Westinghouse الذي كان يعد في تلك الفترة أكبر مجمع دولي مختص في الصناعات الكهربائية، فتوسع نشاط شنايدر ليشمل صناعة المحركات الكهربائية، والأجهزة الموجهة لمحطات توليد الطاقة والقاطرات الكهربائية.

- بعد الحرب العالمية الثانية: قام شنايدر بالتخلي تدريجياً عن الصناعات الحربية وانتقل إلى البناء، الحديد والصلب والكهرباء. كما أنّ توجّه الشركة آنذاك كان نحو التنوع والانفتاح على الأسواق الجديدة.

## \* أواخر القرن العشرين:

- 1981-1997: تميّزت هذه الفترة بمواصلة شنايدر إلكترونيك التركيز على الصناعات الكهربائية عن طريق التخلي عن الأنشطة الغير أساسية، وكذا سياسة الاستحواذ الإستراتيجية على شركات كبيرة ك Telemecanique في عام 1988، و Square D في عام 1991، و بعدها انظم Merlin Gerin لشنايدر إلكترونيك في عام 1992.
- سنة 1999: تم تطوير الأجهزة وأنظمة التركيب وذلك عن طريق الاستحواذ على شركة لكسل Lexel التي كانت تُصنّف على أنّها الثانية أوروبا في مجال توزيع الكهرباء، كما تم تبني إستراتيجية النمو المتسارع والتنافسية من أجل السعي إلى ترسيخ تخصصه في مجال الكهرباء لدي الرأي العام.

## \* أوائل القرن الحادي والعشرين:

- 2000-2009: شهدت هذه الفترة النمو العضوي للمجمع وكذا مواصلته لعمليات الاستحواذ علي العديد الشركات التي من شأنها أن تسمح لشنايدر إلكترونيك بالتوسع علي قطاعات جديدة كأجهزة الفيديو، التحكم في الحركة، وآلية وتأمين البنابات (APC ، كلييسال Clopsal ، TAC ، بيلكو Pelco ، Xantrex ...)، وهذا ما مكّنها من أن تصبح المختص العالمي في تسير الطاقة.

- عام 2010: واصل شنايدر إلكترونيك تعزيز موقعه في صدارة تنمية الشبكة الذكية، مع الاستحواذ الكبير علي قسم T&D لشركة أريفا Areva الفرنسية بقيمة تزيد عن 20 مليار يورو. هذه العملية سمحت لشنايدر ليس فقط بإزاحة عن طريقه لعملاق كأريفا ولكن كذلك مكّنته من استغلال أسواق ومحفظة اختراعات هذا الأخير. كما يعتبر اليوم شنايدر إلكترونيك الرائد العالمي المتخصص في تسير الطاقة، حيث استطاع من خلال 170 سنة من الوجود والتواجد في مختلف النشاطات انطلاقاً من صناعة للحديد والصلب، مروراً بالصناعات الميكانيكية الثقيلة وبناء السفن، ووصولاً إلي مجال إدارة الكهرباء والأوتوماتيكية. فلذلك يعتبر شنايدر إلكترونيك الآن هو مقدم الحلول التي من شأنها أن تساعد علي تحقيق أقصى استفادة من الطاقة.

## III-1-1-2- إستراتيجية شنايدر إلكترونيك

تركزت إستراتيجية شنايدر أساساً خلال سنوات الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي على المحور المالي، من خلال سياسة الاستحواذ على مختلف الشركات الناشطة في مجال الصناعات الكهربائية. ومكّن وصول المساهمين الجدد من تحصين القاعدة المالية للمجمع وهذا ما سمح له بالانتقال إلي مرحلة أخرى وهي مرحلة إعادة الانتشار في أواخر الثمانينات. ويُعد الاستحواذ على تيليماتيك Telematique وسكوارد Square D في إطار سياسة التكامل الأفقي والعمودي من أبرز ما ميّز المرحلة الأولى.

في مرحلة ثانية، قام شنايدر بتبني نهج النمو الداخلي والخارجي وهذا للسماح له بالانتشار الجغرافي في مختلف مناطق العالم، وتعزيز أعمالها الأساسية وتوسيع عروضه بفضل الأنشطة التكميلية الجديدة. وتجسد ذلك بفضل الاستحواذ سنة 2007 علي الشركة الأمريكية Power Conversion التي كانت مختصة في تقديم الحلول المدججة للطاقة المؤمنة، وسمحت العملية لشنايدر من إدماج هذه الشركة الجديدة مع شركته MGE UPS مما مكّنه من أن يصبح رقم واحد عالمياً في هذا المجال. وفي جوان 2010 قام شنايدر إلكترونيك بالاشتراك مع الستوم

بشراء فرع التوزيع والنقل لأريفا. فتم نقل الجزء الخاص بالنقل ودمجه في أليستوم غريد Alstom Grid، في حين ضم شنايدر جزء التوزيع وقام بدمجه مع فرع الطاقة Energy branche الخاص به.

من أجل إثبات المجمع لانخراطه ومساهمته في الحياة الاجتماعية، أكد المجمع التزامه اتجاهها من خلال إنشاء مديرية تنمية المستدامة سنة 2002، ووضع عام 2005 بارومتر فصلي، "كوكب والمجتمع"، والذي يقدم تقارير دورية عن مختلف أداءات المجمع في مختلف المجالات.

حسب نائب الرئيس التنفيذي المكلف بالإستراتيجية فيليب دي لورم<sup>2</sup> Philippe Delorme، إستراتيجية النمو المريح والمستدام هي الإستراتيجية التي تعطي للمنتجات والحلول قيمة مضافة عالية للعملاء، واقتصاديات ناضجة ومجددة، ونمو عضوي وخارجي. كل هذا مع العمل على إتماء مهارات وتحقيق متطلبات العاملين.

### III-1-2- تنظيم وعمل شنايدر إلكترونيك

تبنى شنايدر إلكترونيك خلال حياته عدة نظم تسييرية، لعل من أبرز الأشكال التنظيمية التي ميّزت العشرية الأخيرة هي قرار المساهمين تنصيب مجلس رقابة وإدارة في سنة 2006 ومن ثم الرجوع إلى نظام مجلس الإدارة مع وضع بعض التعديلات عليه خلال سنة 2013.

وتعتبر سنة 2006 سنة التحوّل في مجمع شنايدر إلكترونيك، بحيث قام المساهمون بالتصويت والمصادقة على تغيير هيكل الشركة وهذا مما سمح بوضع مجلس الرقابة ومجلس الإدارة. هذا النظام من الحوكمة يسمح بفصل السلطات التسييرية عن الرقابية. ويسهر مجلس الرقابة على السير الحسن للمجمع ويقوم بتقديم تقارير عن التسيير للمساهمين، في حين يعتبر مجلس الإدارة الهيئة التي تتخذ القرارات التسييرية لشنايدر إلكترونيك ويكون ذلك طبعاً بالتنسيق مع اللجنة التنفيذية.

يقوم مجلس الرقابة بتعيين أعضاء مجلس الإدارة ورئيسه ويمارس رقابة دائمة على تسيير المجمع من طرف هذا المجلس المعين. يتشكل مجلس الرقابة من ثلاثة عشر عضواً ورتيب واحد. كما يجب الإشارة أن هذا المجلس يتّسم

<sup>2</sup> <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/profil/strategie/notre-strategie.page>, consulté le 12/07/2013.

بمحضور قوي للأجانب من غير الفرنسيين فيه، ويمثل إشراك الأجراء في رأس مال شنايدر عضو واحد وسيتم الرجوع إليه بالتفصيل لاحقاً.

مجلس الإدارة مكوّن من عضوين فقط، الرئيس العام المدير التنفيذي، يقوما بتسيير المجمع بالتنسيق مع اللجنة التنفيذية وتحت رقابة لجنة الرقابة.

في أبريل 2013 تم التصويت والمصادقة من خلال الجمعية العامة للمساهمين علي إعادة تبني مجلس الإدارة من جديد، وكان من أهم أسباب الرجوع إلي هذا الشكل من الحوكمة ما يلي<sup>3</sup>:

- توضيح أكثر للدور القيادي في المجمع؛
- ضمان مراقبة مستقلة للإدارة العامة؛
- زيادة المشاركة والمسؤولية القانونية لأعضاء مجلس الإدارة؛
- العمل علي إقامة توثيق علاقة العمل بين كل من أعضاء مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية.

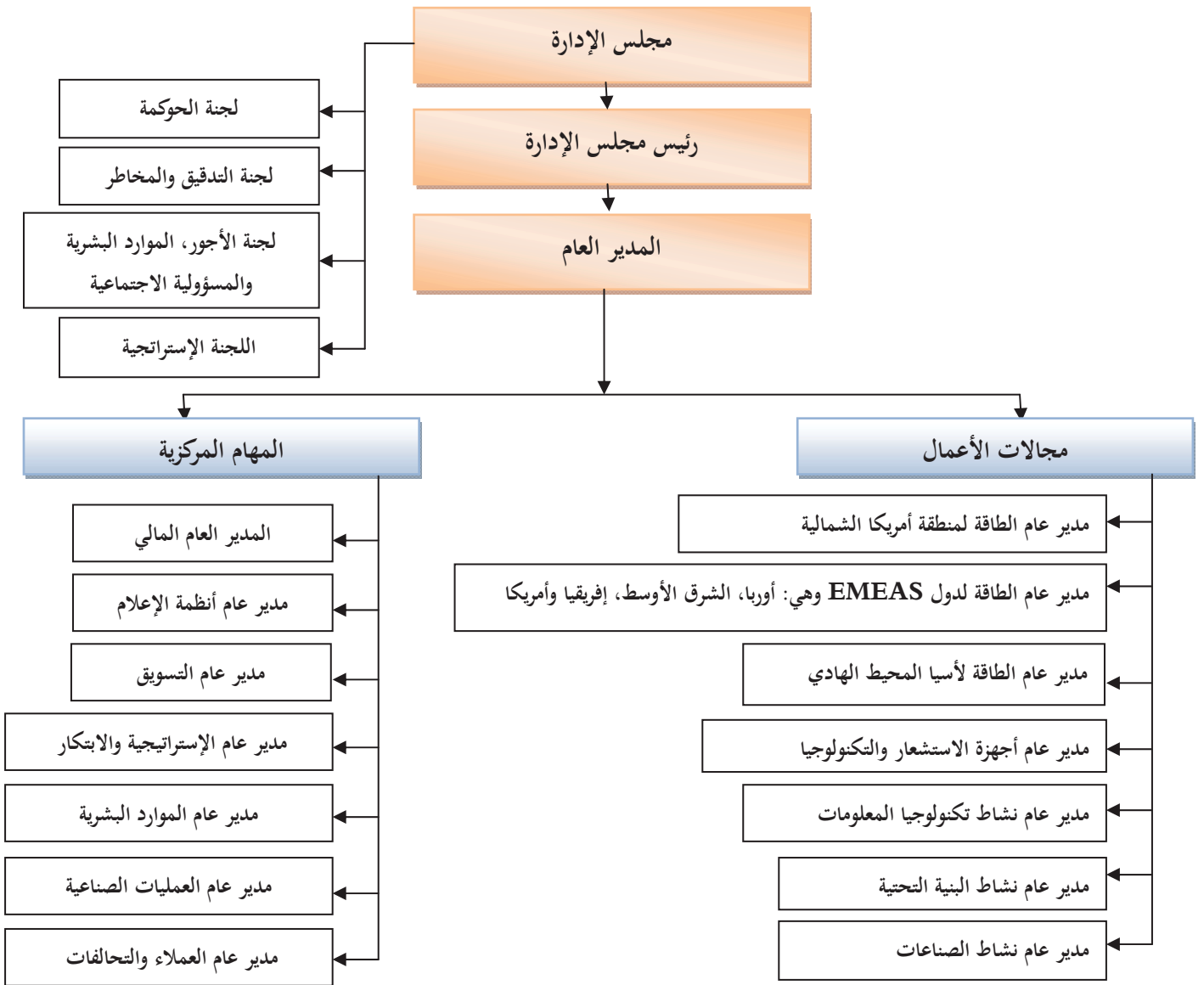
مجلس الإدارة بشكله الجديد يتكون من أربع لجان دراسات:

- **لجنة الحوكمة:** تسهر علي السير الحسن لمجلس الإدارة من خلال القيام بتقييمات سنوية، كما يقوم بتقديم اقتراحات حول تشكيلة المجلس، تحديد مهاكل من الرئيس و المدير العام.
- **لجنة التدقيق والمخاطر:** تقوم هذه اللجنة بتحضير إعداد البيانات المالية، تضمن الرقابة القانونية للحسابات من قبل محفظ الحسابات وتسهر علي استقلالية هذا الأخير، ترصد فعالية نظم الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتدرس مقترحات لتوزيع أرباح علي المساهمين.
- **لجنة الأجور، الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية :** تقوم هذه اللجنة بتقديم مقترحات إلى المجلس بشأن الأجور وتقييم أداء المدير العام والمدير التنفيذي، تقوم بدراسة أجور المسيرين، وكذلك تساهم في إعداد السياسات الكبرى التي تخص الموارد البشرية والمخاطر المتعلقة بالموارد البشرية، و في الأخير تهتم بالجوانب المختلفة لسياسة المسؤولية الاجتماعية للمجمع.

<sup>3</sup> <http://www2.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/finance/informations-generales/gouvernement-entreprise/organisation.page>, consulté le 15/07/2013.

- **اللجنة الإستراتيجية:** وهو المسؤولة عن تحضير أعمال المجلس بشأن القضايا إستراتيجية كالمشاريع الاستحواذ الكبرى أو الاندماج أو التخلي، تمد المجلس برؤيتها متوسطة والبعيدة المدى، كما أنها تتعمق في القضايا التي تطلب منها من قبل مجلس الإدارة للقيام بالدراسات اللازمة بشأنها.
- من أجل التكييف مع الأنشطة المتعددة الحاضر فيها المجمع وكذا من أجل تحكّم جيد لامتداده الجغرافي الواسع، قام شنايدر إلكترونيك بوضع المخطط التنظيمي التالي:

الشكل (8): الهيكل التنظيمي العام لمجمع شنايدر إلكترونيك



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات وصفية للهيكل من الموقع الإلكتروني للشركة، تاريخ التصفح 2013/02/12

<http://www.schneider-electric.com/site/home/index.cfm/fr/>

## III-1-3- إشراف الأجراء في رأسمال الشركة والمسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك

## III-1-3-1- إشراف الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك

فهم شنايدر إلكترونيك جيدا أنّ إشراف الأجراء في أسهم الشركة يُعتبر ليس فقط أداة مهمة في تعزيز الرأسمال البشري والمادي بالنسبة للشركة، ولكن كذلك تعتبر عملية الإشراف مكسب طويل الأمد للشركة لهؤلاء العاملين.

كما قام المجمع بالالتزام نحو هذه الفئة من الأطراف ذات المصلحة ابتداءً من سنة 1995 من خلال إتاحة الفرصة لها بامتلاك الأسهم. فكانت هذه السنة سنة إطلاق أول برنامج ادّخار مؤسّساتي بواسطة صندوق الاستثمار المشترك، وما ميّز كذلك هذا الإشراف العمالي هو طابعه الدولي الذي أتاح الفرصة لأكثر عدد من الأجراء المتواجدين في مختلف فُروعه عبر مناطق العالم من الاكتتاب في هذه الأسهم.

ومن ثمّ تواصلت عمليات الإشراف من خلال تبني أساسا لعمليات رفع رأس المال مخصص للأجراء، فنجد مثلاً في سنة 1999 تم فتح العملية لـ 46 دولة، وفي 31 ديسمبر 2001 كان يمتلك الأجراء عن طريق صندوق الاستثمار للمؤسسة لـ 7 207 732 سهم أي نسبة 3% من رأس المال الإجمالي و 5,68% من نسبة التصويت الكلية.

سنة 2009 ميّرها تتويج شنايدر كأحسن شركة فرنسية في مجال إشراف الأجراء في رأس المال، حيث قدمت له من الفدرالية الفرنسية لإشراف الأجراء في رأسمال الشركة، هذا التكريم جاء علي خلفية استبيان لمختلف شركات CAC40 و SBF250. ففي هذه السنة تم الاستحواذ من قبل الأجراء علي نسبة 4,12% من نسبة رأس المال و 5,75% من حقوق التصويت. وبالتالي أصبح العدد الإجمالي للأجراء المساهمين 30 000 أجير، أي نسبة 25% من عدد موظفي المجمع عبر العالم.

III-1-3-1-أ- عملية اكتتاب أسهم جديدة مخصصة للأجراء<sup>4</sup>

في جوان 2013 قام المجمع بالإعلان علي عملية زيادة رأس المال مخصص للأجراء في إطار برنامج الادخار العمالي، هذه العملية تندرج ضمن سياسة تطوير إشراف الأجراء في أسهمه، ويشمل ثلاثة وأربعين دولة ويمس حوالي 90% من الموظفين. وفي هذا السياق تم طرح صيغتين للاكتتاب:

<sup>4</sup> <http://www.schneider-electric.com/documents/press-releases/fr/shared/2013/01/20130123-CP-plan-actionariat-salarie.pdf>, consulté le 15/07/2013.

- الصيغة "الكلاسيكية" والتي يكون فيها المكتتب معرضاً لتغيرات سوق الأسهم.
- و الصيغة بأثر الاستدانة (عن طريق عقد تبادل مع بنك مهيكل)، والصيغة هذه متاحة فقط في بعض الدول، وتضمن هذه الأخيرة للمكتتب عند الأجل تلقي مبلغ مساهمته ومقدار من أداء أسهم شنايدر إلكترونيك.
- الزيادة في رأس المال خلال هذه العملية كانت بإصدار أسهم جديدة لصالح منخراطي برنامج الادخار المؤسسي تقدر بـ 4 300 000 سهم أي بحوالي 0,78% من رأس المال الاجتماعي.
- بالرجوع للصيغة الكلاسيكية للاكتتاب، فكان باستطاعة المستفيدين من الاكتتاب سواءً مباشرة أو بواسطة صندوق الاستثمار المشترك للشركة، الاكتتاب بسعر يعادل 85% من سعر السوق المرجعي داخل فرنسا و80% لباقي المكتتبين خارج فرنسا.
- أما الصيغة بأثر الاستدانة وكان هذا في كل من: السعودية، بلجيكا، البرازيل، الصين، كولومبيا، الإمارات العربية، إسبانيا، الهند، اندونيسيا، المكسيك، الفلبين، تايوان، تايلاند، المستفيدين في هذه البلدان استطاعوا الاكتتاب عن طريق صندوق الاستثمار المشترك للشركة.

#### ✓ شروط الاكتتاب:

يستفيد من عرض الأسهم هذا المخصص للأجراء، الأجراء أولاً كما يسمح في بعض البلدان إلي المتقاعدين والمقبلين علي التقاعد. ويشترط أقدميه ثلاثة سنين في شنايدر إلكترونيك أو في إحدى فروعها للاستفادة من هذا العرض.

عملية إصدار الأسهم هذه تحققت بدون منح الأسهم حقوق اكتتاب تفضيلية.

حاملي حصص في صندوق الاستثمار المشترك للشركة يمارسون حقوقهم في التصويت في الجمعيات العامة لشنايدر إلكترونيك بطريقة غير مباشرة أي من خلال مجلس المراقبة صندوق الاستثمار المشترك.

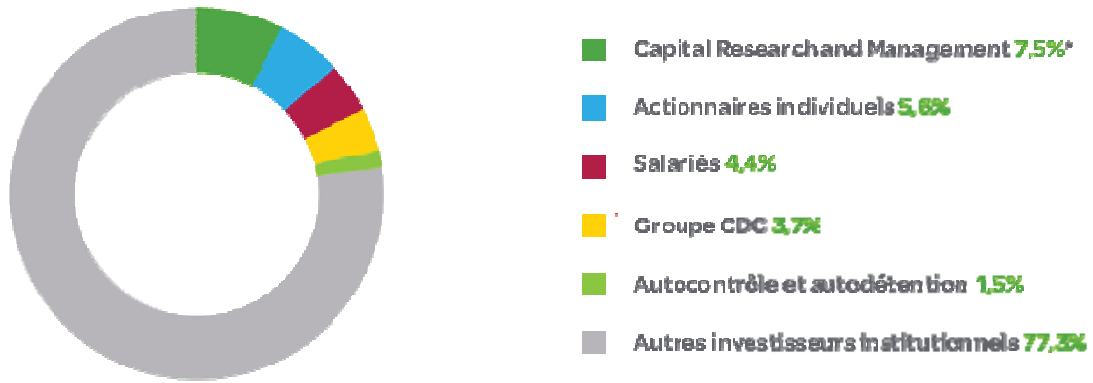
كما يجب الاحتفاظ بالأسهم المكتتبه بطريقة مباشرة أو عن طريق صندوق الاستثمار المشترك لمدة خمسة سنوات كاملة، ويستثنى منها الحالات التي تعرف إفراج مبكراً عن المساهمة.



## III-1-3-1-ب- هيكل وتوزيع رأس المال

نجد أنّ أسهم مجمع شنايدر إلكترونيك المكونة من 560 344 262 سهم ذات القيمة السوقية التي تقارب 34 مليار يورو موزعة على ستة فئات أساسية: مختلف المستثمرين المؤسساتيين والذي يدخل ضمنهم جمهور المستثمرين بأغلبية تقدر بأكثر من 77%، ويأتي بعدها صندوق يسمي برأسمال البحث والتطوير بنسبة 7,5%، من ثم المساهمة الفردية و مساهمة العاملين ب 5,6% و 4,4% علي التوالي، ويأتي في الأخير كل من صندوق الأمانات والودائع Caisse de dépôt et consignations و أسهم المراقبة الذاتية ب 5,2%. كما هو موضح في الشكل في الأسفل<sup>5</sup>.

الشكل رقم (9): توزيع رأسمال شنايدر إلكترونيك حسب الفئات



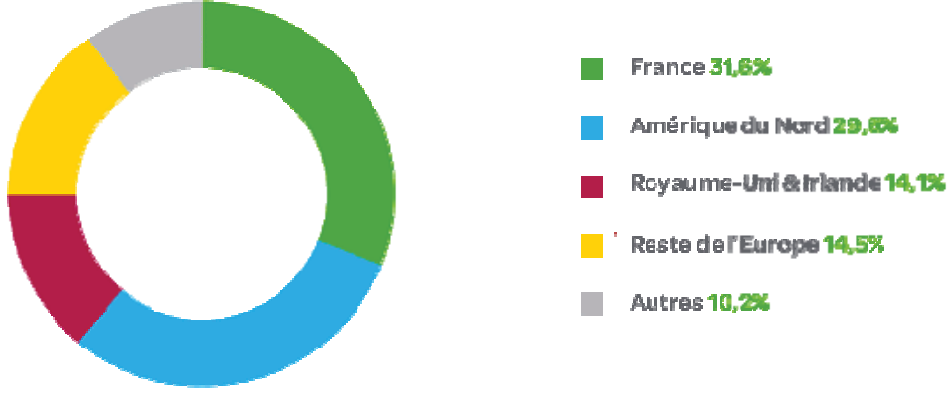
المصدر: موقع شنايدر إلكترونيك، تاريخ التصفّح 2013/07/16.

<http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/finance/informations-generales/repartition-actionnariat/repartition-actionnariat.page>

أمّا توزيع رأس المال حسب الجغرافيا، فمن أهم ما يميز توزيع رأسمال شنايدر هو عدم تركزه فقط في فرنسا، فنجد أنّ النسبة التي تمتلك في هذه الأخيرة هي أقل من الثلث، وتعتبر تقريبا النسبة المملوكة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية ماثلة لما في فرنسا، كما يلاحظ أنّ النسبة المملوكة في المملكة المتحدة وإيرلندا معتبرة كذلك، في حين أنّ الربع المتبقي من رأس المال موزع في بقية دول العالم. الشكل في الأسفل يوضح هذا التوزيع:

<sup>5</sup> <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/finance/informations-generales/repartition-actionnariat/repartition-actionnariat.page>, consulté le 16/07/2013.

الشكل رقم (10): توزيع رأسمال شنايدر إلكترونيك حسب الجغرافيا



المصدر: موقع شنايدر إلكترونيك، تاريخ التصحّح 2013/07/16.

<http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/finance/informations-generales/repartition-actionnariat/repartition-actionnariat.page>

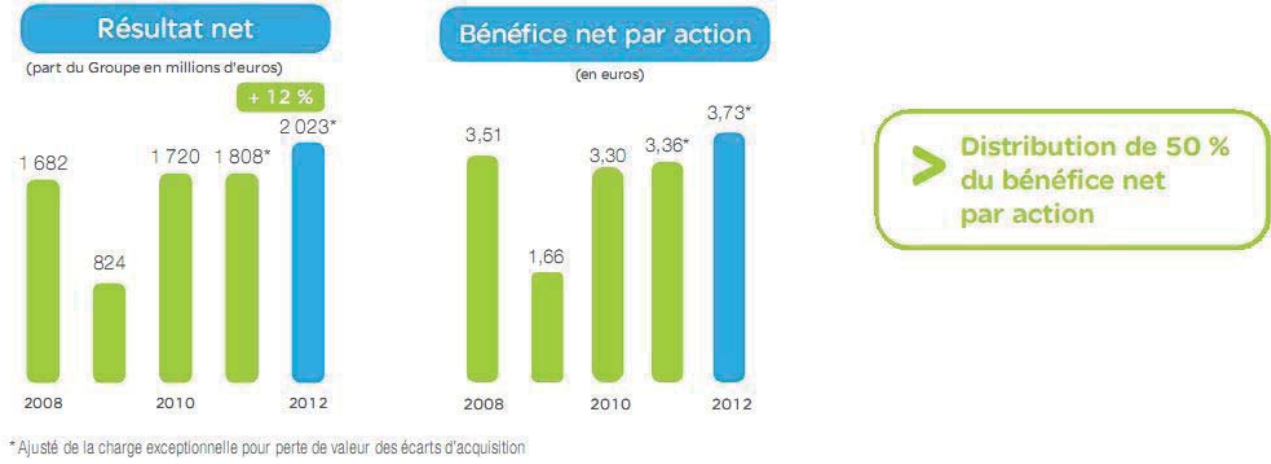
### III-1-3-1-ج- الإيرادات وأرباح الأسهم في المجمع

بوصول نسبة إشراك العمال في أسهم الشركة 4,4% تعتبر شنايدر في منتصف الطريق بما أن النسبة المرجو بلوغها كانت 10% عند تبني مشروع إدراج هذه الفئة ضمن مالكي رأس المال.

من جهة أخرى تتمثل سياسة مجمع شنايدر في توزيع 50%<sup>6</sup> من الأرباح الصافية علي المساهمين سنويا، فمن خلال الجدول الموضح في الأسفل نلاحظ الإيرادات الصافية نصيب المجمع وفي الجهة المقابلة نتائج السهم الصافية<sup>6</sup>:

<sup>6</sup> Guide de l'actionnaire Schneider Electric, 2013, p31.

## الشكل رقم (11): الإيرادات الصافية ونتائج السهم الصافية من 2008 إلى 2012



المصدر: دليل المساهمة في شنايدر إلكترونيك لسنة 2013

كما أننا نجد أن الشركة احترمت سياسة توزيع نصف الأرباح الصافية علي المساهمين رغم الظروف التي عرفتھا الشركات الغربية بعد أزمة 2008، فنجد أن نصيب السهم الواحد من الأرباح خلال الخمسة سنوات الأخيرة كان كالآتي:

## جدول رقم (5): أرباح سهم شنايدر إلكترونيك من 2008 حتى 2012

الأرباح الصافية الموزعة للسهم حتى 31 ديسمبر 2012	
1,87 يورو	2012
1,70 يورو	2011
1,60 يورو	2010
1,025 يورو	2009
1,725 يورو	2008

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة شنايدر إلكترونيك، تاريخ التصفح 2013/05/20.

<http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/profil/chiffres-cles/chiffres-cles.page>

## III-1-3-2- المسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك

تبنت الإدارة العامة لشنايدر إلكترونيك أول مبادئ لها في مجال المسؤولية الاجتماعية سنة 2002، وما لبث الرائد العالمي في مجال الطاقة يسعي في دمج هذا الالتزام الاجتماعي دون التأثير علي مردودية أنشطته والتأقلم مع اقتصاد معولم. وتجسد هذا التبنى لمبادئ المسؤولية الاجتماعية عن طريق خلق مديرية تهتم بالتنمية المستدامة.

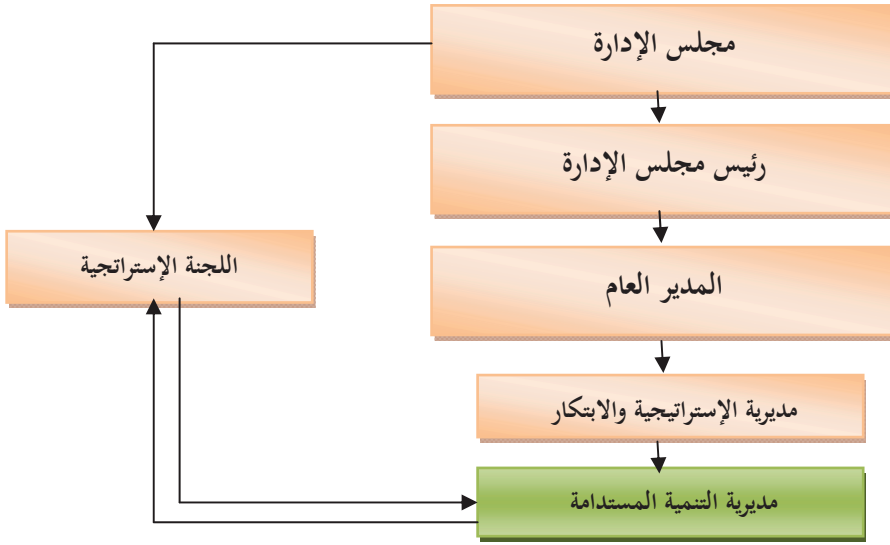
## III-1-3-2-أ- مديرية التنمية المستدامة في شنايدر إلكترونيك

في مديرية الإستراتيجية والابتكار لشنايدر التي تعد من المهام المركزية للشركة تم إنشاء مديرية التنمية المستدامة في 2002، وهذا من أجل تنبيه مديرية الإستراتيجية وشرح التحولات الكبيرة التي تعرفها ممارسات التنمية المستدامة، التي من شأنها أن تشمل التغيرات الاقتصادية، الجيوسياسية، وخاصة الاجتماعية والبيئية، خصوصا لما يتعلق بشركة تنشط في مجال حيوي كالكهرباء وتتواجد تقريبا في كل أنحاء العالم.

كما تتلخص أهم المهام التي توكل لهذه المديرية في:

- تنظيم وتنفيذ أولويات التنمية المستدامة؛
- إجابة مختلف الأطراف ذات المصلحة؛
- وضع الأدوات الضرورية للتوعية والتحسيس؛
- تنشيط البعد البيئي داخل المجمع؛
- تسيير ومتابعة مشروعين هامين: التقليل من انبعاثات الكربون وتسهيل الحصول علي الطاقة.

الشكل (12): هيكل الربط التنظيمي لمديرية التنمية المستدامة في شنايدر إلكترونيك



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا علي معطيات وصفية للهيكل من الموقع الإلكتروني للشركة.

<http://www.schneider-electric.fr/sites/france/fr/societe/developpement-et-fondation/developpement-durable-et-fondation.page>

كما راهنت إدارة شنايدر علي جعل من أداء الشركة قويا اجتماعيا واقتصاديا، رغم الحيز الجغرافي الواسع المتواجد فيه المجمع وكذا تنوع التركيبة البشرية التي تميزه، إلا انه قام بالالتزام منذ أكثر من عشر سنوات نحو شركائه الداخليين كالعاملين والخارجيين كالزبائن والموردين والمجتمع المدني، وهذا من خلال تبني مبادئ المسؤولية وميثاق السير الحسن الذي توفر إطارا لسياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

جيل فارمي ديسروش<sup>7</sup> Gilles Vermet Desroches مدير التنمية المستدامة لشنايدر إلكترونيك: "إننا مركّزون أولاً على تحسين كفاءة استخدام الطاقة من أجل تحويل طريقة عمل الشركة"، وأضاف "لكننا حددنا أيضا برنامجا اجتماعيا ومجتمعيا، الذي يتوافق مع القيم التقليدية للمسؤولية الاجتماعية في مجمع". كما قامت الشركة بوضع أداة تُسمى بـ الكوكب والمجتمع، وهذا من أجل حث أصحاب المصلحة في الشركة من موظفين وزبائن والموردين والشركاء الاجتماعيين والمنظمات غير الحكومية لتبني السياسات المنتهجة في المسؤولية الاجتماعية.

<sup>7</sup> - <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/developpement-durable-et-fondation.page>, consulté le 18/07/2013.

III-1-3-2-ب- مرصد الكوكب والمجتمع لشنايدر إلكترونيك<sup>8</sup>

تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست بالأمر السهل، لذلك كانت فكرة شنايدر من خلال المرصد في الواقع إعطاء صورة وفيه للإنجازات الاجتماعية والبيئية للشركة. اختيار المعايير المناسبة لعمل مثل هذا التشخيص يعد أمر أساسيا خاصة وإنّ ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في العالم ككل لا تزال في مرحلة الهيكلة والتشكل. هذه المعايير غالبا ما تحتاج إلى أن تنشأ من الصفر وتكون خاصة فقط بالمنظمة التي تريد عمل هذا التشخيص ويشترط فيها أن تسمح بفهم فعالية أعمال ونشاطات الشركة وتسمح كذلك بمقارنة الشركة مع باقي فاعلي القطاع.

هذا التحدي العملاق جعل من شنايدر إلكترونيك يبحث علي وضع نسخة أصلية ورائدة. فمنذ عام 2005 أطلقت الشركة أول مرصد بعنوان "الكوكب والمجتمع" يصدر كل ثلاثة أشهر، المرصد هذا هو عبارة عن تنقيط للشركة علي 10 نقاط ويحتوي علي العديد من المجالات التي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية للمجمع إضافة إلي مؤشرات أخرى كإنبعاثات CO2، سلسلة التوريد للشركة، النوعية البيئية للمنتجات، الاقتصاد في استهلاك الطاقة، تطوّر سهولة الحصول علي الطاقة في العالم والسلامة في مكان العمل.

الاستخدام والنشر الدوري لتقارير هذا المقياس يندرج ضمن إرادة شنايدر إلكترونيك في نشر سياسات الشركة في المسؤولية الاجتماعية الحيوية والشفافة. كذلك هو عبارة عن خطط تمتد علي 3 سنوات (أول خطة كانت 2005-2008 والثانية 2009-2011). في الربع الثاني من سنة 2013، حصلت شنايدر إلكترونيك علي نقطة 6.09 من 10 تقييما لأدائه الخاص مقارنة بالمؤشرات 14 الموضوعه. وحددت الشركة النتيجة المرجو الحصول عليها في نهاية عام 2014 بـ 8 نقاط من 10.

<sup>8</sup> <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/barometre-planete-et-societe/notre-tableau-de-bord/notre-tableau-de-bord-du-developpement-durable.page>, consulté le 08/06/2013.

الجدول رقم (6): مؤشرات مرصد الكوكب والطاقة الـ 14 لشنايدر الكترنيك المطبقة ابتداء من سنة 2013

مؤشرات مرصد الكوكب والطاقة	
<b>الكوكب</b>	
الكربون :	التقليل من انبعاثات الكربون الناتج عن النقل بنسبة 10%.
المنتجات والحلول:	رفع رأس المال المحقق في منتجات Green Premieum إلي 75% من الرأس المال الكلي
الطاقة:	تخفيض استهلاك الطاقة بـ 10%.
<b>الاقتصاد</b>	
النمو الأخضر:	تحقيق نمو بـ +7 نقاط مع الشريك EcoXperts مقارنة مع نمو المجمع.
تسهيل الحصول علي الطاقة:	توصيل مليون منزل جديد من قاعدة الهرم بالكهرباء.
الموردون:	الحصول علي 100% من الموردون الذين يفضلون التعامل عن طريق الشبكة الالكترونية ومتحصلون علي شهادة الايزو 26000 .
<b>المجتمع</b>	
السلامة:	تخفيض معدل الحوادث (Medical Incident Rate MIR) بـ 30%.
المشاركة:	الوصول بمؤشر مشاركة العاملين إلي 70%.
التنوع:	الحصول علي 30% نسبة النساء في خزان المواهب Gisement des talents.
التكوين:	ضمان يوم تكوين لكل موظف في السنة.
تسهيل الحصول علي الطاقة:	تكوين 30 000 شخص من قاعدة الهرم في ما يخص تسير الطاقة.
المجتمع:	تحقيق 300 مهمة للمنظمات الغير حكومية فيما يعرف ببرنامج « Schneider Electric Teachers »

المصدر: ترجمة لإستراتيجية التنمية المستدامة الأساسية لشنايدر إلكترونيك 2011-2012<sup>9</sup>.

باعتداده المؤشرات الموضحة في الجدول في الأعلى في المخطط الجديد 2012-2014، العلامة المحصل عليها في الثلاثي الأول لسنة 2012 في ضل هذا التحين للمؤشرات كانت 3,87، وتحسنت هذه النتائج اعتبارا

<sup>9</sup> Stratégie et développement durable 2011 - 2012 - L'essentiel, p52, disponible sur : <http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/fr/local/2012/04/strategie-developpement-durable-essentiel-2011-2012-fr.pdf>, consulté le 11/01/2013.

من ثلاثي الثاني إلي أن بلغت النقطة 6,42 في نهاية سنة 2012. والنتائج المحصل في المخطط الثلاثي حتى الثلاثي الثاني من 2013 موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (13): مرصد الكوكب & المجتمع لشنايدر إلكتروني 2012-2014



المصدر: من الموقع الإلكتروني للشركة <http://www.schneider-electric.com>

تخضع شنايدر إلكتروني أدوات قياس المسؤولية الاجتماعية لديها لمراجعة سنوية من قبل شركة خارجية ومستقلة، كما أن أدوات القياس هذه تأخذ بعين الاعتبار تأثير أنشطة شنايدر إلكتروني علي سلسلة القيمة بأكملها من الموردين إلي المستهلكين، كما يمد صورة عن الآثار البيئية و الاجتماعية لصناعات المجمع.



### III-2-2- منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات

بعد تقديم مجمع شنايدر إلكترونيك، سنقوم في هذا المبحث بالتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وأدواتها انطلاقاً من شرح مراحل تطوير أداة جمع المعلومات والتحديد الدقيق لعينة الدراسة ونموذجها.

#### III-2-1- مجتمع الدراسة، مجالاتها وأدواتها

استناداً إلى نتائج الجزء النظري واعتماداً على الدراسات السابقة؛ أردنا التقرب من شركة شنايدر إلكترونيك لمعرفة مدى إسقاط المفاهيم والأطر النظرية التي رأيناها على أرض الواقع.

#### III-2-1-1- مجتمع الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة

باعتبار تشمل في شقها الأول دراسة المساهمين الأجراء في الشركة، فإن مجتمع الدراسة تشمل هذه الفئة في شركة شنايدر إلكترونيك، غير أننا اقتصرنا على فئة الإطارات لإمكانية التواصل معها عن طريق البريد الإلكتروني. كما شملت الدراسة مجمع شنايدر إلكترونيك فرنسا لعلنا المسبق بإمكانية الاشتراك في برامج الادخار العمال من قبل جميع الأجراء، الشيء الذي يبقى غير ممكن في فروعها في بعض ومنها الجزائر. وقد وقع اختيارنا على هذا المجمع إضافة للأسباب التي سبق ذكرها لجملة من الأسباب الأخرى نوردتها فيما يلي:

- موقعها الريادي في مجال تسير الطاقة، وكذا تواجدتها تقريبا في جميع دول العالم؛
- وجود نسبة معتبرة للأجراء المساهمين في المجمع، بالإضافة لامتلاكه لممارسات المسؤولية الاجتماعية في سياسته؛
- امتلاك المجمع لموقع الكتروني نشط يسمح بالحصول على كم هائل من المعلومات المحيطة، كما يقوم المجمع بنشر دائما عن طريق النت لتقارير دورية حول مختلف؛

#### III-2-1-2- عينة الدراسة

كما سبق ذكره نظرا لعدم التمكن من التنقل إلى الشركة في فرنسا، فكان من الصعب الوصول إلى الأجراء من غير الإطارات، لذلك تم الاعتماد على الفئة التي تمتلك علبة بريد إلكتروني وهي فئة الإطارات، فشملت الدراسة على عينة من 84 إطارا في الشركة، علما أن المساهمين الأجراء يفوق 8000 أجير.

## III-2-1-3- مجلات الدراسة

شملت دراسة حالة شنايدر دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقق المسؤولية الاجتماعية، بعدما تم تحديد العينة بعد استشارة بعض المسؤولين ومثلي المساهمين الأجراء حول الطريقة المتاحة للحصول على إجابات المساهمين الأجراء في شنايدر، تم في الأخير تشكيل قاعدة بيانات للأشخاص الذين سيتم استبيانهم ثم تم إرسال الاستبيانات إلكترونياً وتم الاستعانة بالهاتف لدفع المستجوبين المترددين على الرد. أما زمانياً فقد امتدت الدراسة لشهرين: أوت وسبتمبر 2013، بحيث تزامنت هذه الفترة مع فترة الإجازات والرجوع منها فلذلك استغرقت كل هذه المدة.

## III-2-1-4- أدوات جمع البيانات

اعتمدنا في دراستنا هاته أساساً على الاستبيان المرسل للعينة المدروسة، بحيث قمنا بتطوير استبيان قصد جمع المعلومات التي تساعدنا على قياس دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقق المسؤولية الاجتماعية في الشركة المبحوثة، ففي مرحلة أولى تم إعداد الاستبيان بالاستناد إلى دراسات سابقة كما سبقت الإشارة إليه والتي تتناول فقط جانباً واحداً من الدراسة، ومن بعدها تم تحريب الاستبيان عن طريق إرساله إلى مختصين إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في شنايدر وغيرها من أجل الحصول على تعليقاتهم بشأنه، كما تمت الاستعانة بالإيميلات لتوضيح بعض المصطلحات التي وردت في الاستبيان هذا من جهة، وللإستفسار من قبل المسؤولين حول بعض الممارسات إشراك الأجراء في رأس مال الشركة والمسؤولية الاجتماعية للشركة التي استعصى علينا إيجاد أجوبة عنها سواءً في موقع الشركة الإلكتروني أو في فرعها هنا في الجزائر.

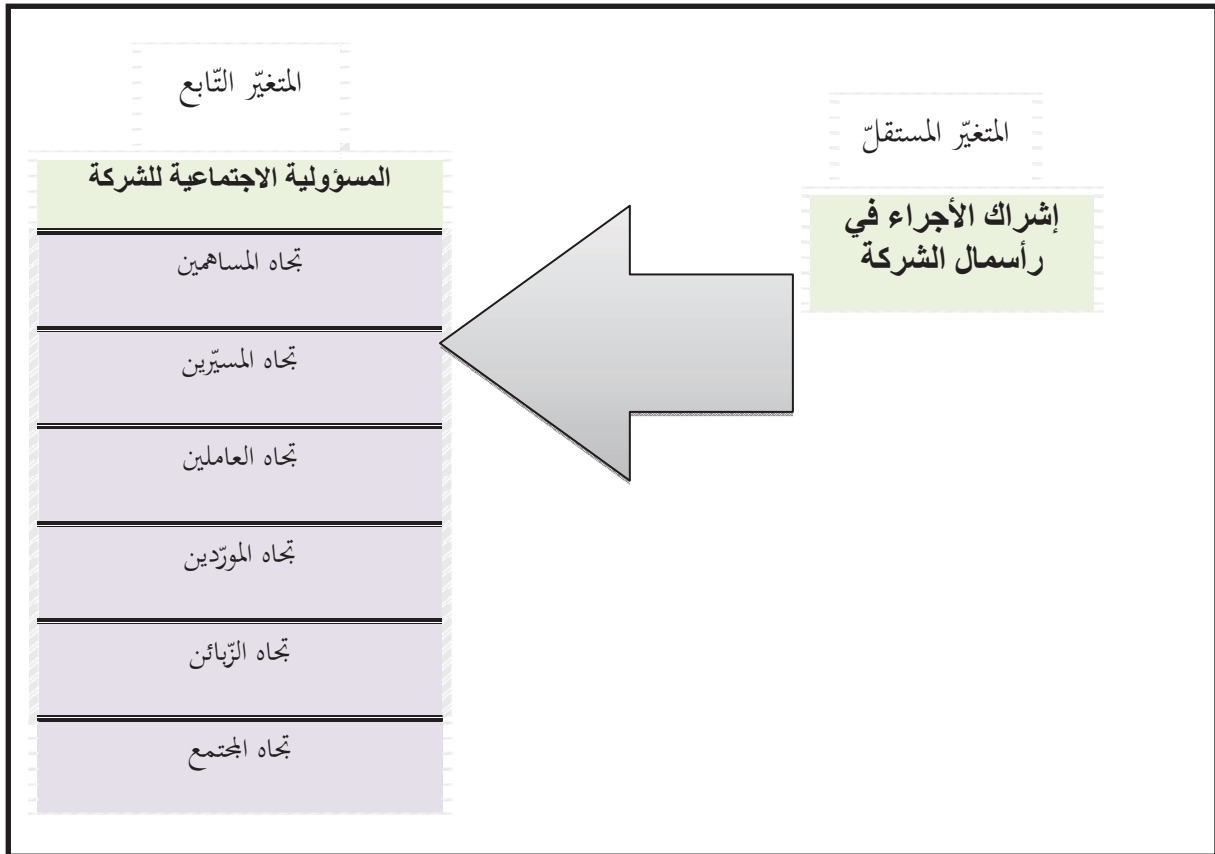
## III-2-2- نموذج الدراسة ومتغيراته

انطلاقاً من الدراسات السابقة واعتماداً على ما توصلنا إليه في الجزء النظري بالإضافة إلى الاستعانة بنصائح عدد من المتخصصين من أساتذة التعليم العالي في هذا المجال وضعنا نموذج الدراسة الذي يبين متغيري الدراسة المستقل والتابع ومكوناتهما.

### III-2-2-1- نموذج الدراسة

يوضح الشكل الموالي نموذج الدراسة النهائي بكلّ مكوناته:

الشكل رقم (14): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

### III-2-2-2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات النموذج

مما سبق في الأطر النظرية والمفاهيمية لإشراك الأجراء والمسؤولية الاجتماعية، وبعد استخلاص نتائج الجزء النظري للدراسة؛ يمكننا تعريف متغيرات الدراسة على النحو التالي:

#### III-2-2-2-أ- المتغير المستقل: إشراك الأجراء في رأسمال الشركة

هي العملية التي يتم من خلالها تملك الأجراء من أسهم الشركة، بحيث تسمح للأجراء بالإضافة لمساهمتهم التقليدية وهي بالرأسمال البشري بالإسهام كذلك برأسمالهم المالي. حتى وإنّ يتم تصنيفهم غالباً في أقلية المساهمين

إلا أن مركزهم في الشركة يكون في الكثير من الأحيان مُميزاً عن كثير من أغلبية المساهمين، وبالتالي تأثيرهم في القرارات التي تتخذ في الشركة ازداد مع زيادة الاهتمام بهذه الظاهرة في منظمات الأعمال.

### III-2-2-2-ب- المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية للشركة

في الجزء الثاني من الاستبيان، بما أننا نحاول معرفة دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبما أن المسؤولية الاجتماعية ينظر إليها من زوايا متعددة، فارتأينا دراستها من جانب أصحاب ذات المصلحة حسب تصنيف الغالي وهذا أخذنا برأي بعض الأساتذة.

**1- تجاه المساهمين:** يعني هذا المتغير بالجوانب التي تمس المساهمين من الحق في الإعلام، المساهمة في اتخاذ

القرارات، العوائد المالية نظير مساهمتهم المالية و الاستثمار المسئول اجتماعيا.

**2- تجاه المسيرين:** هذا المتغير يُعني بكيفية الترقية والتحفيزات التي تُخص فئة المسيرين في الشركة.

**3- تجاه العاملين:** هنا نعني القرارات المتعلقة بجوانب العدالة في توزيع الأجور، وبرامج التكوين المخصصة

لفئة العاملين، التحفيزات، الأمن والسلامة في العمل، وكذا نسب إدماج هذه الفئة في أهداف الشركة.

**4- تجاه الموردّين:** والمتعلق بجوانب ممارسات الشركة مع مختلف مورديها من تشجيع للتجارة عادلة، إبرام

عقود طويلة الأمد و احترام للالتزامات التي تربطهم ببعضهما.

**5- تجاه الزبائن:** من جهته هذا المتغير يعني الجوانب المتعلقة بجودة المنتجات التي تقدمها الشركة لزيائنها،

ودور البحث والتطوير تلبية حاجيات هذه الفئة و مراعاة الاقتصاد في الطاقة عند تصميم المنتجات.

**6- تجاه المجتمع:** هنا نعني القرارات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للشركة، أي كل ما يتعلق بالمساهمة في

أنشطة المنظمات الغير حكومية وغيرها، وتفعيل لدور المرأة، المساهمة في مد وإيصال المناطق الوعرة بالطاقة

والتقليل من انبعاثات الكربون.

### III-2-3- تطوير أداة جمع البيانات (الاستبيان) والمقاييس المستخدمة في الدراسة

لجمع البيانات اللازمة حول متغيري الدراسة قمنا بتطوير استبيان كانت محتوياته ومراحل تطويره كالتالي:

#### III-2-3-1- محتويات الاستبيان

احتوى الاستبيان على 34 سؤالاً مقسّمة إلى جزئين كالتالي:

#### III-2-3-1-أ- الجزء الأول: يحتوي على 12 عبارة ، بحيث جاء تسلسل العبارات تصاعدياً بشكل

يسمح لنا قياس مستوى إشراك الأجراء في رأسمال شنايدر المبحوثة بكل مكوناتها.

#### III-2-3-1-ب- الجزء الثاني: ويحتوي على 22 سؤالاً مقسمة علي محاور المتغيرات الفرعية للمتغير

التابع، وتقيس هذه الأسئلة مستوى ممارسات الشركة المبحوثة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية.

#### III-2-3-2- مراحل تطوير الاستبيان

مرّ الاستبيان المعدّ بغرض جمع البيانات وتحليلها على مرحلتين نوجزهما فيما يلي:

#### III-2-3-2-أ- المرحلة الأولى: قمنا بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والخاصة بالدراسات الميدانية

بشكل محدّد بالاعتماد على الجزء النظري للدراسة؛ حيث تمّ تحديد مجموعة من المتغيرات التي لجأت إليها هذه الدراسات، واعتماداً على النتائج التي تمّ التوصل إليها؛ تمّ تطوير أداة القياس التي تهدف إلى قياس مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في إطار التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، واحتوت 34 سؤالاً.

#### III-2-3-2-ب- المرحلة الثاني: تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع المتخصصين في مجال إدارة

الأعمال ومراسلة مسؤولين في الشركة المبحوثة، حيث تمّ عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة سطيف و برج بوعرييج، وأسفرت هذه المقابلات عن بعض التعديلات والحذف لبعض العبارات وتعويض عبارات بأخرى. وفي الأخير حصلنا على استبيان نهائي بـ 34 عبارة.

### III-2-3-3- مقياس الاستبيان

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي نظراً لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً، باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، والشكل الموالي يبيّن كيفية تحويل البيانات اعتماداً على هذا المقياس.

#### الجدول رقم (7): مقياس أداة جمع البيانات

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حدّ ما	موافق	موافق تماماً	الإجابات
1	2	3	4	5	الدرجات

المصدر: من إعداد الباحث

### III-2-3-4- صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وعلى هذا المبدأ تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في دراسات الحالات المتعلقة بإدارة الأعمال (أساتذة جامعات)، والمنهجية والإعلام الآلي لمراجعة وفحص المتغيرات كافة واستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة للاستفادة منها؛ هذا كخطوة أولى ثمّ قمنا باختبار ثبات الاستبيان انطلاقاً من توزيعه في خطوة أولية على عينة عشوائية بلغت 6 أفراد وكانت نتائج اختبار الثبات باستخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) كالتالي:

#### الجدول رقم (8): مقياس ثبات الاستبيان الأولي

الاستبيان الكلي	الجزء الخاص بتحقيق المسؤولية الاجتماعية	الجزء الخاص إشراك الأجراء	
0,71	0,83	0,90	معامل الثبات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تدل معدلات الثبات على وجود مستوى جيد لثبات الاستبيانات نظراً لكونها تفوق معدل 0,6.

وبعد إرسال الاستبيان والحصول على إجابات المستجوبين، قمنا بإعادة حساب معامل الثبات والذي أعطى النتائج التالية:

### الجدول رقم (9): معاملات ثبات الاستبانة النهائية

معامل الثبات	الجزء الخاص بإشراك الأجراء	الجزء الخاص بتحقيق المسؤولية الاجتماعية	الاستبيان الكلي
0,74	0,79	0,76	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تُظهر نتائج معاملات ثبات الاستبانة أنّ هذه المعاملات جيّدة حيث بلغت 0,74، 0,79 و 0,76 في الجزء الخاص بإشراك الأجراء، الجزء الخاص بتحقيق المسؤولية الاجتماعية والاستبيان الكلي على التوالي، وذلك باعتبار أنّ المعاملات المقبولة هي تلك التي تفوق 0,6.

### III-2-3-5- إجراءات إرسال الاستبيان

بعد إعداد الاستبيان في شكله النهائي والتأكد من صدقه وثباته قمنا بإرساله للعيّنة الدّراسة والمتكوّنة من 120 إطارا في المؤسّسة، وكانت إجراءات توزيعه على الشكل التالي:

**III-2-3-5-أ- الفئة الأولى:** وهي الفئة التي كانت على دراية جيدة بموضوع الدراسة خاصة بشقه المتعلق بإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، وهي الفئة التي ردت على الاستبيان حال الحصول عليه.

**III-2-3-5-ب- الفئة الثانية:** والتي لمسنا لديها عدم إطلاع أو اهتمام بالموضوع لكنها طلبت من منحها لبعض الوقت للإلمام بالموضوع ومن ثمّ الإجابة.

**III-2-3-5-ج- الفئة الثالثة:** هذه الفئة الذي ألزمتنا الأمر تذكيرها إلكترونيا عدة مرات وحتى اضطررنا لمكالمة من أمكننا الحصول على أرقام هواتفهم، كما كنا نقوم في كل مرة بتقديم لجامعة سطيف واختصاص التنمية المستدامة.

بعد التيقّن من أن المستجوبين الذين تمت مراسلتهم ولم يردّوا لن يردّوا، قررنا وقف عمليات محاولة الحصول على الإجابات وبالتالي وقف العملية، تمّ إحصاء عدد الاستبيانات المسترجعة 84 استجابا وكلها صالحة. وبالتالي فقد كانت نسبة التجاوب مع الاستبيانات المقدّمة 70% والجدول الموالي يُبيّن عيّنة الدراسة والاستبيانات الصالحة للتحليل المحصّل عليها.

الجدول رقم (10): نسبة الاستبيانات الصالحة من عينة الدراسة

نسبة الاستبيانات الصالحة إلى الاستبيانات الكلية المرسله	نسبة التجاوب مع الاستبيانات	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المرسله
70%	70%	84	120

المصدر: من إعداد الباحث

تعتبر النسبة النهائية للاستبيانات الصالحة للدراسة ذات قدرة تمثيلية جيّدة باعتبارها فاقت التّصف وهي نسبة جيّدة.

### III-2-3-6- الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

لعرض وتحليل بيانات الاستبيان قمنا باستخدام مقاييس إحصائية حسب متطلبات الدراسة، ولغرض تحليلها بدقة استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته "SPSS 20". فبالنظر إلى نموذج الدراسة ولكون هذه الأخيرة تدرس دور المتغيّر المستقلّ في المستقلّ التابع فإنّ أنسب المقاييس التي تطلّبتها الدراسة هي: مقاييس النزعة المركزية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا معاملات الارتباط، وكانت أهمّ هذه المقاييس هي نماذج ومعاملات الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية لدور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

III-2-3-6-أ- المتوسط الحسابي: واستعملناه لقياس مدى دلالة إجابات الباحثين على مستوى إشراك الأجراء في رأس مال الشركة المبحوثة وكذا السياسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، ونظرا لكون مقياس الاستبيان هو مقياس ليكرت (Likert) الخماسي؛ فإنّ المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفرضي والمقدّر بـ3 نظرا لكونها الدرجة المحايدة في المقياس وبالتالي فما يفوقها فهو إمّا موافق أو موافق تماما.

III-2-3-6-ب- الانحراف المعياري: وهو واحد من أهمّ مقاييس التشتت والذي استخدمناه لمعرفة الفروق في إجابات الباحثين حول عبارات الاستبيان.

III-2-3-6-ج- معامل الارتباط: واستخدمناه لمعرفة درجة ارتباط محاور المتغيّر مستقل بالمتغيّر التابع وكذا ارتباط المتغيّرات الفرعية التابعة بالمتغيّرات الفرعية المستقلة.



**III-2-3-6-د- معادلات ونماذج الانحدار:** وهي أهم المقاييس التي اعتمدنا عليها، حيث تعبر عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

**III-2-3-6-هـ- معامل التحديد:** واستخدمناه لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل؛ وبيّن لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، كما ساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنماذج.

### III-3- عرض وتحليل بيانات الاستبيان

بعد وضع الاستبيان النهائي والتأكد من صدقه وثبات عباراته، وبعد إرسال واستلام الإجابات، وبعد التأكد من التمثيل الجيد لنسبة الاستبانات المسترجعة للعينة الكلية للدراسة قمنا بتحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته "SPSS 20". وجاءت نتائج التحليل وفقا للجدول التي سنوضّحها في هذا المبحث مع إبراز أهم التعليقات والتحليلات اللازمة.

**III-3-1- عرض وتحليل نتائج دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك:**

نقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتي اعتمدنا عليها للحكم على مستوى متغيري الدراسة في المؤسسة المبحوثة، ونبدأ بنتائج مستوى للمتغير المستقل والذي هو دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الشركة محل الدراسة.

### III-3-1-1- عرض وتحليل نتائج مستوى نظام المعلومات:

وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (11): عرض بيانات مستوى دور إشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك

الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إشراك الأجراء في رأسمال الشركة
				العبارة
ضعيف	10	0,92	2,98	هناك نسبة معتبرة من الأجراء المساهمين في الشركة؛
قوي	2	0,84	3,76	هناك عدد من برامج الإدخار العمالي يسمح للأجراء بأن يصبحوا أجراء مساهمين؛
قوي	1	0,78	3,98	تعتبر المزايا الممنوحة من خلال عملية الإصدار (برنامج الإدخار العمالي) مشجعة على الاكتتاب؛
قوي	2	0,48	3,76	يحصل المساهمون على عوائد مجزية مقابل رؤوس أموالهم المستثمرة في شكل أسهم؛
قوي	3	0,89	3,75	ازداد ارتباط الأجراء بشركتهم باكتسابهم صفة المساهمين؛
قوي	5	0,75	3,64	هناك تمثيل دائم للأجراء المساهمين في مجلس إدارة الشركة؛
متوسط	6	0,54	3,32	يمارس الأجراء المساهمون حقهم في التصويت على قرارات الجمعية العامة؛
متوسط	8	0,78	3,23	قرب إشراك الأجراء في رأس مال الشركة من وجهات النظر مع باقي أطراف المصلحة؛
متوسط	6	1,00	3,32	تتيح الشركة المعلومات الكافية للأجراء المساهمين؛
متوسط	9	0,96	3,10	يمارس الأجراء المساهمون حقهم في الرقابة على المديرين بدون عوائق؛
متوسط	7	0,78	3,25	تسمح الشركة للأجراء المساهمين بتشكيل التحالفات لمواجهة قرارات الأغلبية؛
قوي	4	0,52	3,72	ستبقى برامج الادخار العمالي المستقبلية تلقى رواجاً لدى الأجراء.
متوسط	1	0,29	3,48	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من إشارات الشركة المبحوثة أن هناك مستوى متوسط فيما يتعلق بمجموع عبارات إشراك الأجراء في رأسمال الشركة؛ حيث فاق هذا المتوسط قيمة المتوسط الفرضي والذي يبلغ 3 (باعتبار أن المقياس المعتمد هو مقياس ليكرت الخماسي) في جميع هاته المحاور.

كما سجلنا مستويات مختلفة للعبارة المطروحة في الاستبيان حول إشراك الأجراء في رأسمال الشركة، فتراوح بين ضعيف، متوسط و قوي بـ 3,98 و 3,76 على التوالي. حيث سجلت أكبر المستويات في العبارات التي تتمحور حول المزايا الممنوحة خلال عملية إصدار الأسهم وعدد البرامج المقامة، في حين سجلت أصغر المتوسطات في عبارة نسبة إشراك الأجراء في رأسمال الشركة أين بلغ المتوسط الحسابي 2,98.

وأكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أنّ هناك فروق ولكنها ضعيفة في إجابات الباحثين؛ بمعنى أنّ إجاباتهم تتفق في مجملها؛ ما يعني أنّ المستجوبين لديهم إجماع على أنّ هناك مستوى متوسط لإشراك الأجراء في رأسمال مجمع شنايدر إلكترونيك.

### III-3-1-2- عرض وتحليل نتائج مستوى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك:

جاءت النتائج المتعلقة بهذا الجزء كما هي موضحة في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (12): عرض بيانات مستوى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك

الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحقيق المسؤولية الاجتماعية	
				المحور	العبارة
قوي	1	0,61	3,96	تجاه المساهمين	تتيح الشركة المعلومات الكافية للمساهمين باختلاف أنواعهم؛
قوي	2	0,77	3,61		يشارك المساهمون في اتخاذ القرارات في الشركة؛
متوسط	3	0,52	3,27		يحصل المساهمون على عوائد مجزية مقابل رؤوس أموالهم المستثمرة في الشركة؛
ضعيف	4	0,94	3,07		توفّر الشركة مناخاً جيّداً للاستثمار المسؤول اجتماعياً.
متوسط		0,50	3,48	المجموع	
قوي	1	0,73	3,67	تجاه المسيرين	تتبني المؤسسة سلّم ترقيات يراعي الكفاءة في التسيير؛
قوي	2	0,74	3,63		هناك تحفيزات كافية للمسيرين في المؤسسة في شكل خيارات أسهم؛
قوي		0,65	3,65		المجموع
قوي	1	0,64	3,80	تجاه العاملين	هناك عدالة في توزيع الأجور في الشركة؛
متوسط	4	0,56	3,47		تقدّم الشركة برامج تكوينية كافية لتمكين العمّال؛
قوي	3	0,49	3,60		تقدّم الشركة حوافز جيّدة لتقدم الأفضل؛
متوسط	5	0,56	3,44		تراعي الشركة معايير الأمن والسلامة للعاملين فيها؛
قوي	2	0,67	3,61		تمنح الشركة فرصاً للعاملين فيها لإبداء رأيهم في نشاطها؛
ضعيف	6	1,02	2,84		هناك معدّل جيّد لإدماج العاملين في أهداف الشركة.
متوسط		0,32	3,46	المجموع	
ضعيف	3	1,03	2,83	تجاه الموردين	تأخذ الشركة بعين الاعتبار التجارة العادلة في انتقاء مورديها؛
قوي	2	0,72	3,60		تبرم الشركة عقود طويلة الأمد مع مورديها؛

قوي	1	0,85	3,64	تحتّم الشركة آجال الدّفْع والتسليم في معاملاتّها مع مورديها.	
متوسط		0,60	3,36		المجموع
قوي	1	0,56	4,03	تقدّم الشركة منتجات ذات جودة تماشى مع متطلّبات زبائنّها.	تجاه العملاء
قوي	2	0,58	3,85	تماشى دراسات البحث والتطوير مع احتياجات الزبائن؛	
قوي	3	0,67	3,79	تقدّم الشركة منتجات مقصد للطاقة تراعي تطلّعات الزبائن.	
قوي		0,47	3,89		المجموع
قوي	1	0,63	3,50	تعمل الشركة على خفض انبعاثات غاز CO <sub>2</sub>	تجاه المجتمع
متوسط	4	0,36	3,01	تساهم الشركة بالشكل الكافي في أنشطة المنظّمات غير الحكومية؛	
متوسط	3	0,80	3,29	هناك تمكّن للمرأة في المناصب العليا في الشركة؛	
متوسط	2	0,98	3,35	تسعى الشركة إلى إيصال خدمات الطاقة إلى المناطق الوعرة بأسعار معقولة.	
متوسط		0,53	3,29		المجموع
متوسط	1	0,31	3,49	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر الجدول المتعلق بتحقيق المسؤولية الاجتماعية أن هناك مستوى متوسط فيما يتعلق بمحاور المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، العاملين، الموردين والمجتمع. ويظهر كذلك مستوى قوي فيما يتعلق بمحاور المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين والعملاء.

كما بينت النتائج أن أكبر المتوسطات سجلت في المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء أين سجلت 4,03، في حين تم تسجيل أصغر المتوسطات في محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين في العبارة التي تتعلق بالتجارة العادلة أي سجلت 2,83.

كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أنّ هناك فروق ضعيفة في إجابات الباحثين؛ بمعنى أنّ إجاباتهم تتفق في مجملها؛ ما يعني أنّ المستجوبين لديهم إجماع على أنّ هناك مستوى متوسط في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في لشركة شنايدر إلكترونيك.

## III-3-2- عرض وتحليل بيانات العلاقة بين متغيري الدراسة

نقوم في هذا الجزء بعرض وتحليل بيانات معاملات الارتباط ونماذج الانحدار للحكم على العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والتابع. ونبدأ ببيانات معاملات الارتباط بين المتغيرين.

## III-3-2-1- معاملات الارتباط

قمنا بحساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والذي هو إشراك الأجراء في رأسمال الشركة والمتغير التابع بفروعه وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل المتغير التابع
غير دال	0,06	0,20	المساهمين
غير دال	0,93	-0,10	المسيرين
غير دال	0,06	0,20	العاملين
قوي	0,00	0,62	الموردين
عكسي ضعيف	0,04	-0,22	العملاء
غير دال	0,35	0,10	المجتمع
ضعيف	0,01	0,25	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

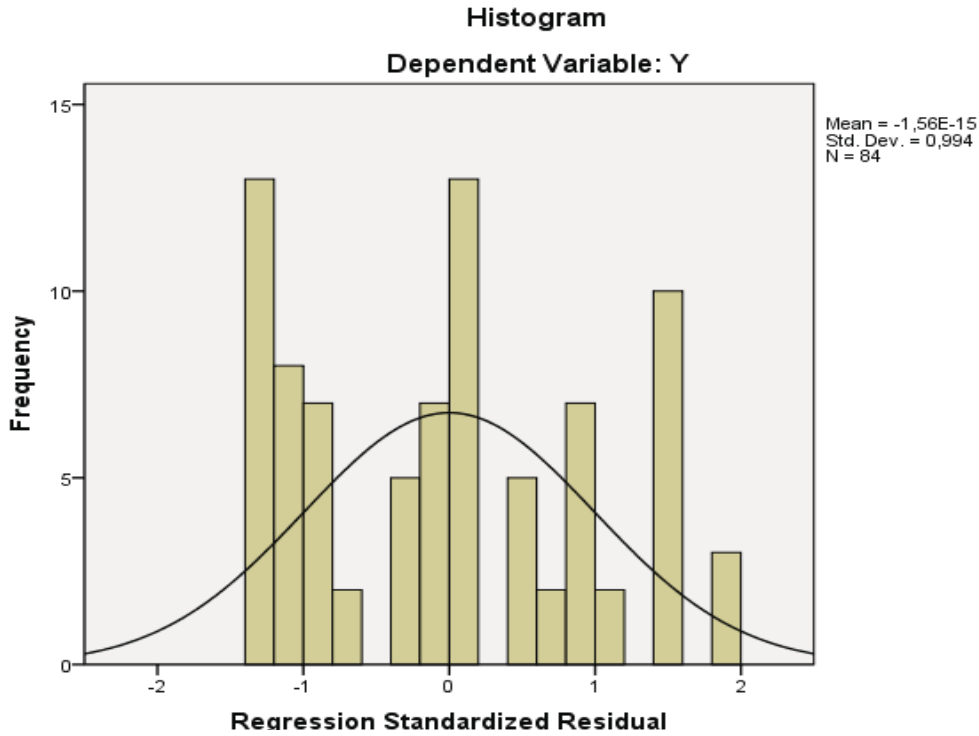
يظهر الجدول من إجابات الباحثين أنّ هناك ارتباطاً ضعيفاً بين إشراك الأجراء في رأسمال الشركة والمسؤولية الاجتماعية، فيما اختلفت الارتباط بين إشراك الأجراء والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع من متغير فرعي لآخر، حيث كان موجباً وقويّاً في المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين، وغير دال في كل من المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، المسيرين، العاملين والمجتمع، في حين كان الارتباط عكسي ضعيفاً دال في المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء.

## III-3-2-2- نماذج الانحدار

بعد عرض وتحليل نتائج الارتباط بين متغيري الدراسة نمرّ إلى دراسة وتحليل نماذج انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال النماذج التي نوردتها في الجداول الموالية.

بعد التأكد النظري من وجود دور لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، نكون قد تأكدنا من الشرط الأول لصلاحيّة تطبيق نماذج الانحدار،

بما أن المشاهدات فاقت القيمة 30 فإن القيم تؤول إلى التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الشكل الموالي:  
الشكل رقم (15): التوزيع المتبع من قبل القيم الاحصائية في النموذج



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

## III-3-3- تطبيق النموذج

بعد استيفاء النموذج لجميع شروط التطبيق ننتقل إلى عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعنوية الجزئية باستخدام اختبار ستودنت أو ما يسمّى بـ (T-Test)، ونقوم بذلك بالترتيب لاتخاذ القرار ضمن أبعاد التنمية المستدامة: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي على التوالي.

## III-3-3-1- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين

جاءت نتائج هذا النتائج دالة كما هو موضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نموذج انحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المساهمين

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المساهمين	الجزء الثابت	2,300	0,639		3,599	0,001
	المتغير المستقل	0,339	0,184	0,201	1,857	0,067

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضّح الجدول أنّه لا توجد دلالة معنوية في الجزء الثابت للمعادلة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لهذا الجزء قيمة أكبر من مجال الثقة المعتمد؛ كذلك سجّلنا أيضاً أنه ليس هناك دلالة معنوية فيما يخصّ المتغير المستقل حيث كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى دلالة 0,05. وبالتالي فليس هناك دلالة معنوية جزئية للنموذج، ومنه ليس هناك دور لإشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين.

## III-3-3-2- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين

الجدول الموالي يبيّن اختبار ستودنت لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المسيرين:

الجدول رقم ( 15): نموذج انحدار لنحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المسيرين

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المسيرين	الجزء الثابت	3,720	0,749		4,967	0,000
	المتغير المستقل	-,019	0,214	-,010	-0,087	0,931

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهرت النتائج أنه لا توجد دلالة معنوية في الجزء الثابت للمعادلة باعتبار أن قيمة (t) المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية (4,967)، كما أظهرت كذلك أنه لا توجد دلالة معنوية في المتغير المستقل وكانت قيمة (t) المحسوبة سلبية (-0,087) وبمستوى دلالة أكبر من مستوى الخطأ المسموح به في الدراسة (0,931). وعليه يمكن القول أن ليس هناك دلالة معنوية لدور لإشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين.

### III-3-3- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين

بإتباع نفس الخطوات نستعرض نتائج تحليل الانحدار المتعلق بمتغير إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين.

الجدول رقم (16): نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه العاملين

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه العاملين	الجزء الثابت	2,695	0,410		6,571	0,000
	المتغير المستقل	0,221	0,117	0,204	1,887	0,063

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20



تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الشركة محلّ الدراسة أنّه ليس هناك كذلك دلالة معنوية للمتغيّر المستقلّ والذي هو إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في المتغيّر التابع الفرعي المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، وذلك باعتبار أنّ قيمة احتمال المتغيّر المستقلّ كانت أقل من قيمتها الجدولية ولكن بمستوى دلالة أكبر من مجال الثقة المعتمد في الدراسة والمقدّر بـ0,05، وبالتالي فليس هناك دور ذو دلالة إحصائية أو معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في شركة شنايدر إلكترونيك.

### III-3-3-4- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين

بإتباع نفس الخطوات نستعرض نتائج تحليل الانحدار المتعلّق بمتغيّر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين.

الجدول رقم(17): نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه الموردين

المتغيّر التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه العاملين	الجزء الثابت	-1,019	0,614		-1,659	0,101
المسؤولية تجاه العاملين	المتغيّر المستقلّ	1,256	0,176	0,620	7,154	0,000

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضّح الجدول أنّه لا توجد دلالة معنوية في الجزء الثابت للمعادلة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لهذا الجزء قيمة أكبر من مجال الثقة المعتمد؛ غير أننا سجّلنا عكس الثلاث ارتباطات الأولى دلالة معنوية فيما يخصّ المتغيّر المستقلّ حيث بلغت (t) المحسوبة قيمة أقلّ من تلك الجدولية بمستويات دلالة أقلّ من مستوى الخطأ بقيمة 7,154 وعليه فالدلالة المعنوية الجزئية في نموذج تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين تعزى للمتغيّر المستقلّ وهو

إشراك الأجراء في رأسمال الشركة، وبالتالي فهناك دلالة معنوية جزئية للنموذج، ومنه فهناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين.

### III-3-3-5- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

الجدول الموالي يبيّن اختبار ستيودنت لانحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه

العملاء

#### الجدول رقم (18): نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه العملاء	الجزء الثابت	5,150	0,605		8,512	0,000
	المتغير المستقل	-,359	0,173	-,224	-2,079	0,041

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضح الجدول أنه لا توجد دلالة معنوية في الجزء الثابت للمعادلة حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة بالنسبة لهذا الجزء قيمة أكبر من مجال الثقة المعتمد؛ غير أننا سجّلنا عكس الثلاث ارتباطات الأولى دلالة معنوية فيما يخص المتغير المستقل حيث بلغت (t) المحسوبة قيمة أقل من تلك الجدولية بمستويات دلالة أقل من مستوى الخطأ بقيمة 2,079- وعليه فالدلالة المعنوية الجزئية في نموذج تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء تعزى للمتغير المستقل وهو إشراك الأجراء في رأسمال الشركة، وبالتالي فهناك دلالة معنوية جزئية للنموذج، ومنه فهناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء.

### III-3-3-6- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

الجدول الموالي يبيّن اختبار ستيودنت لانحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

الجدول رقم (19): نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية تجاه المجتمع	الجزء الثابت	2,647	0,694		3,813	0,000
	المتغير المستقل	0,185	0,198	0,102	0,933	0,354

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تظهر نتائج تحليل الانحدار المتعلقة بإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الشركة محلّ الدراسة أنّه ليس هناك دلالة معنوية للمتغير المستقلّ والذي هو إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في المتغير التابع الفرعي المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، وذلك باعتبار أنّ قيمة احتمال المتغير المستقلّ كانت أقل من قيمتها الجدولية ولكن بمستوى دلالة أكبر من مجال الثقة المعتمد في الدراسة والمقدّر بـ 0,05، وبالتالي فليس هناك دور ذو دلالة إحصائية أو معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في شركة شنايدر إلكترونيك.

### III-3-3-7- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية لشركة شنايدر إلكترونيك

بعد تطبيق النماذج الفرعية لانحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب ذات المصلحة؛ نقوم في الجدول الموالي بعرض وتحليل نموذج الانحدار الكليّ لمتغيري الدراسة.

الجدول رقم (20): نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية الاجتماعية لشركة شنايدر

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية	الجزء الثابت	2,536	0,400		6,346	0,000
	المتغير المستقل	0,276	0,114	0,258	2,419	0,018

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الكلي بعد استيفاء شروط تطبيقه أنّ هناك دلالة معنوية في الجزئين الثابت والمستقل من معادلة الانحدار التي يمكن توضيحها بعد الرمز للمتغير المستقل بالرمز (AS) والمتغير التابع بالرمز (RS) كما يلي:

$$RSE = 2,536 AS + 0,276$$

ويظهر أنّ قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت القيمة 2,419 هي أقل من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى دلالة صفري أقل من الخطأ المسموح به في الدراسة وعليه فهناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية لشركة شنايدر إلكترونيك.

## III-4- مناقشة الفرضيات

بعد كل ما قمنا به من تحاليل لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات نقوم الآن بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي وضعناها في بداية دراستنا هاته على بالترتيب.

**III-4-1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:** والتي مفادها أن: " هناك مستوى قوي لإشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك". أظهرت نتائج التحليل المتوصل إليها فإن متوسطات إجابات المبحوثين كانت ذات مستوى متوسط وتتراوح بين 2,98 و 3,98، في محاور دور لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة، غير أن المتوسط العام بلغ 3,48 وهو مستوى أكبر من المتوسط الفرضي والذي يبلغ القيمة 3 باعتبارها القيمة الحيادية في المقياس المستخدم في الدراسة، كما أن أكبر القيم المسجلة كانت في المزايا الممنوحة من خلال عملية الإصدار الأسهم الجديدة الموجهة للعاملين بـ 3,98، وبلغت القيمة الدنيا في المحاور 2,98 وكانت في العبارة المتعلقة بنسبة اشتراك الأجراء في رأسمال شنايدر إلكترونيك، وعليه يمكن القول أن العاملين غير راضين بعد عن 4,5% المملوكة في أسهم المجمع من قبلهم. ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها ب: " هناك مستوى متوسط لإشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك".

**III-4-2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:** جاءت هذه الفرضية على النحو التالي: " هناك مستوى قوي للمسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك"، تم تسجيل مستويات متوسطة وقوية لمحاور المسؤولية الاجتماعية، حيث سجلت أكبر القيم في المسؤولية تجاه العملاء بـ 4,03 متبوعة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين بـ 3,65، في حين تم تسجيل المستويات المتوسطة في الباقي وجاء الترتيب من الأكبر مستوى على النحو التالي: المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين، ثم العاملين، ثم الموردن وفي الأخير المجتمع. ومن هنا يمكننا أن نحقق المسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك يتم أساسا اتجاه عملائه وهذا ربما من أجل تسويق صورة للشركة للعملاء، أما باقي الأطراف المصلحة فممارسات المسؤولية الاجتماعية لازالت لا ترقى للمستويات المطلوبة حسب المستجوبين، وعليه فإننا نرفض كذلك الفرضية الفرعية الثانية ونستبدلها ب: " هناك مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك".

**III-4-3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي مفادها: " هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها"، وبتحليل نتائج نماذج ومعاملات

الانحدار بعد تطبيقها باستيفاء شروطها؛ ظهر أنّ هناك دلالة معنوية في نموذج انحدار إشتراك الأجراء في رأس مال على المسؤولية الاجتماعية في الشركة المبحوثة، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة قيمة أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة أقلّ من الخطأ المسموح به في الدراسة.

كما أظهرت النتائج بخصوص الفرضيات الفرعية أن:

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين"، نرفض هذه الفرضية الفرعية ونستبدلها بـ "ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين"؛

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين"، نرفض هذه الفرضية الفرعية ونستبدلها بـ "ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين"؛

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين"، نرفض هذه الفرضية الفرعية ونستبدلها بـ "ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين"؛

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين"، فيمكن هنا قبول الفرضية بأن "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين"؛

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء"، فيمكن هنا أيضا قبول الفرضية بأن "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء"؛

- "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع"، نرفض هذه الفرضية الفرعية ونستبدلها بـ "ليس هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع"؛

وعليه فنقبل فرضية : "هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها"

**III-4-4- مناقشة الفرضية الرئيسية:** بعد تحليل مستويات المتغير المستقل (إشراك الأجراء في رأسمال الشركة) والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية في الشركة)، وبعد تحليل الارتباط بين المتغيرين، وبعد التأكد من الشروط النظرية والإحصائية لتطبيق النماذج، وبعد التأكد من وجود دلالة معنوية كلية في النماذج، وبعد تتبع المعنوية الجزئية لها؛ تبين لنا أنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من كون قيمة المحسوبة في النموذج الكلي أكبر من تلك الجدولية، وبمستوى دلالة أقل من الخطأ المسموح به في الدراسة. وعليه فيمكن قبول الفرضية الرئيسية بأن هناك دور لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها بصفة عامة، وعلي مستوى مجمع شنايدر إلكترونيك بصفة خاصة.

الخاتمة



## الخاتمة

بعد أن قمنا بالبحث في مجال دور إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية بجانبه النظري، وبعد دراسة حالة شنايدر إلكترونيك وعرض وتحليل النتائج المحصل عليها في الجانب التطبيقي، خلصت الدراسة إلى عدت نتائج سنعرضها وعلى ضوءها سنقترح عدة توصيات:

## 1) نتائج الدراسة النظرية:

في الجانب النظري كانت النتائج على النحو التالي:

- ✚ أن مفهوم إشراك الأجراء أخذ مكانه ضمن مفاهيم حوكمة الشركات، وخلال مدة أكثر من عشرين سنة من الوجود والتبلور اتضحت ممارساته عند منظمات الأعمال والمشرعين؛
- ✚ حتى وإن تطور الغرض من إشراك الأجراء في رأسمال الشركات، إلا أنه يبقى في نظر الدول الانجلو-ساكسونية سياسة لتحفيز العاملين، غير أن الغرض من هذه السياسة في أذهان الأوروبيين هو حماية العاملين؛
- ✚ سمح إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من اكتساب فئة الأجراء المساهمين لسلطة إضافية في شركاتهم، وهذا ما مكّنهم من ممارسة رقابة على المسيرين داخل الشركة من خلال حضورهم الدائم في بعض الهيئات وفي أغلب الأحيان في مجالس الإدارة؛
- ✚ هناك انتشار واسع لتبني سياسات المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال، وأن إدراج هذه الممارسات في إستراتيجية الشركات تخطى مرحلة الاستعراض والمباهاة بين مختلف الشركات ليصبح ذو معنى أعمق لما تم فهمه بشأنه من صانعي القرار؛
- ✚ يعي المساهمون الأجراء جيدا ضرورة انتهاج سياسات المسؤولية الاجتماعية وخصوصا تجاه الأطراف ذات المصلحة، وهذا لقرّبهم من هذه الأطراف من أكثر الفاعلين الآخرين في الشركة؛
- ✚ يوجد دور لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة على تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال التأثير على القرارات التي تتخذ في المجالس العامة وحتى في الجمعيات العامة العادية والاستثنائية.

## 2) نتائج الدراسة الميدانية:

- ✚ وقفنا على جملة من النتائج في دراسة حالة مجمع شنايدر إلكترونيك نلخصها فيما يلي:
- ✚ هناك مستوى متوسط لإشراك الأجراء في رأس مال شركة شنايدر إلكترونيك، ونعزو هذا المستوى إلى قلة نسبة استحواد المساهمون الأجراء على أسهم الشركة مقارنة بعدد العاملين الـ 130 000 هذا من جهة،

ومن جهة أخرى عدد الاهتمام بشريحة معتبرة من الأجراء ببرامج الادخار العمالي التي تقترحها دوريا شركة شنايدر إلكترونيك.

➤ هناك مستوى متوسط للمسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك، ويرجع ذلك إلى إعطاء الأولوية للعلاقات التجارية مخارجات الشركة، أي من جهة العملاء على حساب باقي أصحاب ذات المصلحة؛ .

➤ هناك دور لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها، حتى وإن اقتصر هذا الدور على فئتين من أصحاب الموردين والعملاء وعدم التوصل إلى دور لإشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك في تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين، المسيرين، العاملين والمجتمع.

هناك دور لإشراك الأجراء في رأس مال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية فيها بصفة عامة، وعلي مستوى مجمع شنايدر إلكترونيك بصفة خاصة، ونعز ذلك إلى تركيز الشركة على عملائها بدرجة أولى وتسعى لطمأنتهم بشأن المنتجات الجديدة المراعية للبيئة بفضل حيوية وظيفية البحث والتطوير لديها، المقتصدة للطاقة، هذا من جهة العملاء، كما تسعى شنايدر كذلك للإبقاء على العلاقات الطويلة التي تربطها بمورديها غير أنّها لم ترقى بعد لتحفيز التجارة العادلة لدى هؤلاء الموردين.

### 3) التوصيات:

بناءً على النتائج المحصل عليها في الجانب النظري والتطبيقي يمكن أن نتقدم بالتوصيات التالية:

➤ ضرورة القيام بعمليات تمليك الأجراء لأسهم الشركة أخرى، تكون غير متباعدة في الزمن وتمس أكبر فئة ممكنة من الأجراء وتُعنى بجميع متعاونيها في العالم، ونص هنا الجزائر التي تُعتبر من الاستثناءات القليلة في أماكن تواجد المجمع التي لا تملك أجراءها من الجزائريين من أسهمها؛

➤ ضرورة توسيع مجالات اهتمام الشركة فيما يخص ممارسات التنمية المستدامة وبالأخص في بُعدها الاجتماعي، وذلك بعد ملاحظة أنّ التركيز يكون فقط على فئات معينة لأغراض محددة؛

➤ ضرورة الاهتمام أكثر بالمواضيع التي تتناول الهيكلة المالية للمؤسسة بصفة عامة، وإشراك الأجراء في هذا الهيكل بالخصوص. حيث نعلم أن مناخ النشاط وتبنى هذه الصيغ المالية في الجزائر لا يرقى بعد لتشجيع هذه الممارسات، لكن هذا لا يمنعنا من دراسة وتنوير هذا المجال للمؤسسات، وتحضير المديرين، المساهمين والأجراء على حد سواء من أجل إطلاق محتمل لبرامج التمليك في مستقبل قريب؛

✚ ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، بحيث يُعتبر مثال دراستنا لا ينطبق تماماً على المؤسسات الجزائرية، لافتقار معظمها على مساهمين أجراء في هياكلها ملكيتها (نقول هذا لتوفر بعض الشركات المتعددة الجنسيات النشطة في الجزائر على برامج تمليك الأجراء موجهة للعمال الجزائريين، كالبنوك مثلاً)، بينما يُعد مجال نشاط مجمع شنايدر مثال جيد للمؤسسات الجزائرية النشطة في مجال الطاقة للإقتداء به في جوانبه الايجابية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## أ- الكتب

1. طاهر محسن الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
2. طاهر محسن منصور الغالي ومحسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية، 2008.
3. طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
4. فريد النجار، "التسويق بالمنظومات والمصفوفات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
5. فريد فهمي زيادة، "وظائف منظمات الأعمال"، عمان - الأردن ، اليازوري ، الطبعة 2009.
6. كامل مهنا، "المسؤولية الاجتماعية للقطاعين العام والخاص بإزاء منظمات المجتمع المدني حالة لبنان"، مؤسسة عامل، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، لبنان، ديسمبر 2010.
7. نجم عبود نجم، " أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال" الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

## ب- الرسائل الجامعية

8. اونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل مجلس الإدارة، مذكرة دكتوراة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
9. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2011.

## ج- المجلّات والمقالات المنشورة

10. "المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية"، من إعداد الأمانة المركزية للايزو، جنيف، سويسرا، 2010.
11. "المواصفة القياسية الدولية أيزو 26000"، دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية، الترجمة الرسمية للأمانة المركزية ISO في جنيف-سويسرا، 2010.
12. بجوصي مجذوب وبخوش مديحة، "دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الثالث بعنوان: "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، جامعة بشار بتاريخ 14-15 فيفري 2012.
13. حسين عبد المطلب الأسرج، "تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية"، ورقة عمل، وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية، 2011.
14. خالد جاسم بومطيع، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، ورقة بحثية، البحرين، 2008.
15. سفيان الإرحيم، "المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية المجتمعية ISO 26000، نحو تقارير مسؤولية مجتمعية أكثر فاعلية"، هيئة التقييس لدول مجلس التعاون الخليجي، 2012.
16. صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاريع القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، 2009.
17. طاهر محسن الغالبي وصالح العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، ورقة بحثية، الأردن، 2006.
18. طاهر محسن الغالبي ومحسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، مجلة العلوم الإنسانية، عمان، العدد 13، 2002.
19. محمد حسين الصديق خوجلي، "دور المراجعة عن المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد الثاني، السودان، 2012.

20. مقدم وهيبة، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية، متوفرة على الواب، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/10/المداخلة-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبة.doc>
21. نihal المغربل وياسمين فؤاد، "المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية"، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، سبتمبر 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

#### a- The Books

22. Albouy M., « **L'actionnaire comme apporteur de ressources financières** », Edition CAIRN, France, 2002.
23. Alchian A. and Demsetz H., « **Some economics of property rights** », Edition Il Politico, Vol 30, n°04, 1965.
24. Bancel F., « **La gouvernance des entreprises** », Edition Économica, Paris, France, 1998.
25. Baudry B., « **Économie de la firme** », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, France, 2003.
26. Bernard B., « **Economie de la firme** », Editions La Découverte, France, 2003.
27. Capron M. Quairel-Lanoizelee F., « **Mythes Et Réalités De L'entreprise Responsable** », La Découverte, Paris, France, 2004.
28. Carroll A.B., « **Business and society Ethics and stakeholder management** », 2<sup>nd</sup> edition Cincinnati: South Western, USA, 1993.
29. Charreaux G. et Pitol-Belin J.P., « **La théorie contractuelle des organisations : une application au conseil d'administration** », Editions Économica, France, 1997.
30. Coriat B. et Weinstein O., « **Les nouvelles théories de l'entreprise** », Paris: Livre de Poche, Collection Références, France, 1995.
31. Crozier M., « **L'ordinateur remet en cause le pouvoir** », Editions L'Expansion, France, 1969.
32. Eymard-Duvernay F., « **Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens** », Editions Orléans, France, 2004.
33. Galbraith J. K., « **L'Anatomie du pouvoir** », Editions du Seuil, France, 1985.

34. Hertzberg F., « **Le Travail et la Nature de l'Homme** », Entreprise Moderne d'Édition - Paris, France, 1971.
35. Maati J., « **Le gouvernement d'entreprise** », Editions Management, France, 1999.
36. Mac Gregor D., « **La dimension humaine de l'entreprise** », Edition Gauthier-Villar, Paris, France, 1969.
37. Miellet D. et Richard B., « **Dirigeant de société : un métier à risques - Statut et responsabilité du mandataire social** », Les Editions d'Organisation, France, 1995.
38. Milgrom P. and Roberts J., « **Economics, Organization and Management** », Prentice-Hall International Editions, USA, 1992.
39. Mintzberg H., « **Le pouvoir dans les organisations** », Les Éditions d'organisation, France, 2004.
40. Ramond P., « **Le Management Opérationnel : Direction et Animation des équipes** », Editions MAXIMA, France, 2006,
41. Rolle P., « **Introduction à la sociologie du travail** », Larousse Paris, France, 2001.
42. Rosen, C., Klein, K. J., & Young, K. M.. « **Employee Ownership in America: The Equity Solution** », Lexington Books, Rousseau, USA, 1986.
43. Roussel P., « **Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000** », Editions Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, France, 2000.
44. Tinel B., « **La régulation du 'nouveau capitalisme' - analyses positives et recommandations normatives comparées** », Economie appliquée, LVIII, n°1, France, 2005.
45. Toscano, D. J., « **Toward a Typology of Employee Ownership** », Human Relations, 36(7), USA, 1983.

#### **b-Theses :**

46. Caramelli M., « **Une étude des effets de l'actionnariat salarié dans le contexte de l'entreprise multinationale : une approche attitudinale interculturelle** », Thèse Doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier II, France, 2006.
47. Dondi J., « **Contribution à la connaissance de l'actionnariat des salariés** », Thèse Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux I. France, 1992.



48. Garfatta R., « **Actionnariat salarié et création de valeur dans le cadre d'une gouvernance actionnariale et partenariale : application au contexte français** », Thèse Doctorat en Sciences de gestion, Université Bourgogne, France, 2010.
49. Helfrich V., « **Effizienz et efficacité d'une normalisation de sujets sociopolitiques: le cas de la responsabilité sociétale** », Thèse Doctorat en sciences économiques, Université de Strasbourg, France, 2011.
50. Wang Y., « **Etude d'un projet innovant au sein de la Supply Chain le cas de Schneider Electric** », Thèse Doctorat en Sciences de gestion, l'école doctorale sciences de gestion de Grenoble, France, 2012.

#### **b- Conferances, Journals & Documents**

51. « **FAS, Guide de L'Actionnaire Salarié, de l'Epargne Salariale et de l'Epargne Retraite** », (6ème ed.). Bois-Colombes: Constellation Multi Média, France, 2006
52. « **Les principes de gouvernement d'entreprise à l'OCDE, 2004** », Disponible sur : <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>
53. « **One more time: how do you motivate employees** », Motivate people, Best of Harvard Business Revue, UK, 2013
54. « **Stratégie et développement durable 2011 - 2012 - L'essentiel** », disponible sur : <http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/fr/local/2012/04/strategie-developpement-durable-essentiel-2011-2012-fr.pdf>,
55. Albouy M., « **L'actionnaire comme apporteur des ressources financières** », Revue française de gestion, France, 2002.
56. Alchian A. A. and Demsetz H., « **Production, Information Costs, and Economic Organization** », American Economic Review Vol 62, 1972, USA.
57. Alchian A.A., « **Property rights** », Editions Eatwell J., Milgate M. et Newman P., The New Palgrave: Dictionnaire Economique, The MacMillan Press Limited, 1987.
58. Alchian, A. A., and Demsetz, H., « **The Property Right Paradigm** », The Journal of Economic History, 33(1), 1973.
59. Aoki M., « **The Cooperative Game Theory of the Firm** », Oxford University Press, USA, 1984.
60. Ashford, R., « **Louis Kelso's Binary Economy** », Journal of Socio-Economics, 25(1), USA, 1996.

61. Batsh L., « **Le recentrage, La revue** », Centre de Recherche sur la Gestion (CEREG, umr CNRS), Université Paris-Dauphine, France, 2002, p19.
62. Ben-Ner, A., and Derek, C. J., « **Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. Industrial Relations** », Industrial Relations: A Journal of Economy and Society. Volume 3, Issue 4, California, USA, 1995.
63. Bernstein, P. « **Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making** », Journal of Economic Issues, 10(2), USA, 1976.
64. Blair M.M., « **Firm-specific human capital and theories of the firm** », Editions Brookings Institution Press, USA, 1999
65. Blair, M.M., and Roe M.J., « **Employees and corporate governance** », The Brookings Institution Press, Washington, DC. USA, 1999.
66. Branson D. M., « **The Death of Contractarianism and the Vindication of Structure and Authority in Corporate Governance and Corporate Law** », Progressive Corporate Law, Editions Westview Press, USA, 1995.
67. Burr S., « **Draft ISO 26000 Standard for Social Responsibility Chair** », TRB Aviation sustainability, Subcommittee AV030 (1), 2010.
68. Cazal D., « **RSE et parties prenantes, quels fondements conceptuels ?** », Article Universitaire, Professeur à IAE-Université de Sciences et Technologies de Lille, France, 2005.
69. Charreaux G. et Desbrières P., « **Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale**», Finance contrôle stratégie, vol. 1, n°2, France, 1998.
70. Charreaux G., « **Au-delà de l'approche juridico-financière: le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance** », Article Universitaire, Université de Bourgogne, France, 2002.
71. Charreaux G., « **Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux** », Cahier du FARGO, France, 2004.
72. Charreaux G., « **Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive** », Article Universitaire, Université de Bourgogne, Dijon, France, 2002.
73. Charreaux G., « **Conseil d'administration et pouvoir dans l'entreprise** », Article Universitaire, IAE DIJON - Faculté de Science Economique et de Gestion, France, Oct1993.

74. Charreaux G., « **Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes** », Revue d'Économie Industrielle, Hors-Série, n° exceptionnel, 1er trimestre 1995.
75. Charreaux Gérard., « **Vers une théorie du gouvernement des entreprises** », Cahier du CREGO, n°9603, Université de Bourgogne, France, 1996
76. Ciulla J.B., « **The importance of leadership in shaping business values, Long Range Planning** », International Journal of Strategic and management, Vol 32, n°2, USA, 1999.
77. Coff R., « **Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource-based theory** », Academy of Management Review, USA, Vol. 22, 1997.
78. Coleman J., « **Social capital in the creation of human capital** », American Journal of Sociology, Vol. 94, USA, 1988.
79. Contribution au débat syndical international, « **La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise - une perspective syndicale** », Comité sur le capital des travailleurs, (Traduction française du Trade Union Advisory Committee to the Organisation for Economic Cooperation and Development), 2005.
80. Cornell B. et A. Shapiro, « **Corporate Stakeholders and Corporate Finance** », Financial Management Review, Vol. 16, USA, 1987.
81. Dachler, H. P., and Wilpert, B., « **Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation** », Administrative Science Quarterly, 23(1), 1-39, USA, 1978.
82. Daniel E. M., « **Rôle et nature de l'actionnariat dans la vie des entreprises** », Ceras - revue Projet n°266, France, Juin 2001.
83. Demsetz H. and Kenneth L., « **The structure of corporate ownership: causes and consequences** », Journal of Political Economy, Vol 93, USA, 1985.
84. Demsetz H., « **Toward a theory of property rights** », American Economic Review, vol. 5, USA, 1967.
85. Desbrières Ph., « **Les actionnaires salariés** », Professeur à l'IAE de Dijon Université de Bourgogne, France, La Revue française de gestion 5, n° 141, 2002.
86. Desbrières Ph., « **La participation financière des salariés et ses incidences sur la performance et l'organisation interne de l'entreprise** », Revue d'économie industrielle, n° 54, France, 1990.

87. Desbrières Ph., « **Les Actionnaires – Salariés** », Revue Française de Gestion, Vol.28, n°141, Novembre Décembre. Montréal, Canada, 2007.
88. Donaldson T. and Preston L.E., « **The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications**», Academy of Management Review, Vol 20, n°1, traduction de Damak-Ayadi S. et Pesqueux Y., Université de Paris IX Dauphine, France, 1995
89. Emeriaud M., « **Motiver les salariés par la rémunération : outils individuels** », Revue NetPME- Fiche de conseil, 2007.
90. Fama E. F., « **The disciplining of Corporate Managers** », Article N° 56, Graduate School of Business University of Chicago, USA, 1980.
91. Freeman R. E., "**Strategic management: A stakeholders approach**", Cambridge university press, 1984.
92. Furubotn E.G. and Pejovich S., « **Property rights and economic theory: a survey of recent literature** », Journal of Economic Literature, vol. 10, n°4, USA, 1972.
93. Gamble J., « **Management Commitment to Innovation and ESOP Stock Concentration** », Journal of Business Venturing, vol.15, USA, 2000.
94. Gary R., « **Dialogue social et implication des salariés** », Groupe 11- Séminaire sur le dialogue social, ENA, Paris, France, 2006.
95. Ginglinger E., « **L'actionnaire comme contrôleur** », Revue française de Gestion, France, 2002.
96. Ginglinger E., « **Ownership structure and open market stock repurchases in France** », The European Journal of Finance, 2002.
97. Grossman S.J. and Hart O.D., « **Takeover Bids, the Free-rider Problem and the Theory of the Corporation** », The Bell Journal of Economics, USA, 1980.
98. Grossman S.J. and Hart O.D., « **The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral ownership** », Journal of Political Economy Vol 94, UK, 1986
99. Gruyonnard M. F. et Willard F., « **Management environnemental au développement durable** », ADEME, France, 2005.
100. Guillaume, F., « **La Participation des Salariés dans l'Union Européenne** », Rapport d'Information déposé par la Délégation de l'Assemblée Nationale pour l'Union Européenne, 2006.

- 101.Habbard P., « **La voix des salarié(e)s dans le gouvernement d'entreprise - une perspective syndicale, Comité sur le capital des travailleurs** », Contribution au débat syndical international, France, 2005.
- 102.Habbard P., Forum sur « **Pour une mondialisation responsable** », Cité/Centre de Congrès, Lyon, Rhône-Alpes, France, 26-28 Octobre 2006.
- 103.Hart O. and Moore J., « **Property rights and the nature of the firm** », Journal of Political Economy, University of Chicago Press, Vol 98, no 06, USA, 1998.
- 104.Hart S.L. and Quinn R.E., « **Roles executives play: CEO's, behavior al complexity, and firm performance** », Human Relations, Vol 46, No 5, USA, 1993.
- 105.Hatchuel A., « **Recherche pour et sur le développement territorial** », Centre de Gestion Scientifique de l'Ecole des Mines Paris, Editions INRA, Paris, France, 2000.
- 106.Hollandts X., Aubert N. et Eminent A., « **La représentation obligatoire des actionnaires salariés au conseil d'administration : enjeux et conditions d'efficacité** », INSEEC à l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE/EM LYON), France, 2008.
- 107.Holmstrom B., « **The Firm as a Subeconomy** », Journal of Law, Economics and Organization, n°15, USA, 1999.
- 108.Hummels H., « **Organizing ethics: A stakeholder debate** », Journal of Business Ethics, Vol 17, n°13, USA, 1998.
- 109.Jensen M. C. and Meckling W. H., « **Agency costs and the theory of the firm** », Journal of Financial Economics, vol. 3, USA, 1976.
- 110.Jensen M.C., « **Corporate Control and the Politics of Finance** », Journal of Applied Corporate Finance, Harvard University Press, Forthcoming, UK, 2001.
- 111.Jones, D. C., & Pliskin, J. « **The Effects of Worker Participation, Employee Ownership and Profit Sharing on Economic Performance** »: A Partial Review, Working Paper, Bard College, NY, USA, 1988.
- 112.Kakabadse N. K., Rozuel C., « **Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review** », International Journal of Business Governance and Ethics, Vol. 1, No 4, 2005.
- 113.Kruse, D. L., & Blasi, J. R., « **Employee Ownership, Employee Attitudes and Firm Performance: A Review of the Evidence** », Handbook of Human Resource Management, Greenwich: JAI Press, Chicago, USA, 1997.
- 114.Louart P., « **Les acteurs de la GRH** », Edition Claree IAE-USRL, France, 2002.

115. Macintosh J. C.C., « **The issues, effects and consequences of the Berle-Dodd debate, 1931-1932** », Accounting, Organizations and Society, Vol.24 No.2, 1999.
116. Maimunah I., « **Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective** », The Journal of International Social Research, Volume 2 / 9 Fall, 2009.
117. Marchal J., « **Cours d'économie politique** », tome 1, 4<sup>ème</sup> Éditions M.-Th. Génin, Paris, France, 1967.
118. Maslow A. H., « **Theory of Human Motivation** », Psychological Review n° 50, USA, 1943.
119. McClelland D.C. and Burnham D.H., « **Power is the great motivator** », Harvard business review, Vol 81, n°01, UK, 2003.
120. Ngongang D. « **Actionnariat salarié comme levier de création de valeur ajoutée et de productivité dans les entreprises camerounaises** », Université de Ngaoundéré, Cameroun, ScienceDirect, 2013.
121. Paquerot M. et Mtanios R., « **Structure de propriété et sous-performance des firmes** », Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2, France, 1999.
122. Pendleton, A., Poutsma, E., Van Ommeren, J., & Brewster, C., « **Employee Share Ownership and Profit-Sharing in the European Union** », Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001.
123. Pérotin, V. & Robinson, A. M. « **Participation aux Bénéfices et Actionnariat Salarié: les Elements du Débat. Luxembourg** », Document de Travail pour le Parlement Européen, Direction Générale des Etudes, Série "Affaires Sociales", 2003
124. Pesqueux Y., « **Stakeholders in perspective** », Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, 2005.
125. Pfeffer C.B., « **Avantage compétitif à travers le personnel: Ne pas négliger le pouvoir de la main d'œuvre** », Harvard Business School Press, UK, 1994.
126. Posner R., « **The Economic Analysis of Law** », 4th ed, Little, Brown Company, Chicago, USA, 1992.
127. Poulain-Rehm T., « **L'actionnariat salarié en France, un facteur de création de valeur?** », Working paper, Université Montesquieu-Bordeaux IV. France, 2006.
128. Prahalad C.K. and Doz Y.L., « **CEO: a visible hand in wealth creation?** », Fiche de travail d'INSEAD, n° 97/72, Fontainebleau, France, 1997

- 129.Pugh W.N., Oswald S.L. and Jahera J.S, « **ESOP's, takeover protection and corporate decision making** », Journal of Economics and Finance, Vol.23, n°2, USA, 1999.
- 130.Rajan R. and Zingales L., « **Power in theory of the firm** », Quartely Journal of Economic, Editions MIT, vol. 113,1998
- 131.Rivaleau C., « **Les théories de la motivation** », article scientifique, Cadre de santé, France, 2003.
- 132.Rolle P., « **Bilan de la sociologie du travail, Travail et salariat** » (tome 1), Presses Universitaires de Grenoble- PUG-, France, 1988
- 133.Senge P. M., « **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning** », Organization, New York: Doubleday Currency, USA, 1990
- 134.Subramanian, R., « **Global Trends in Stock Compensation. In Equity-Based Compensation for Multinational Corporations** », 4ème ed., Oakland, CA: the NCEO, 2001.
- 135.Tifafi F. Dufour D., « **Une analyse de la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration: contrôle ou conseil ?** », Association Francophone de Comptabilité, Tunis-Tunisie 2006.
- 136.Williamson J., « **The economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting** », New York, the Free Press, USA, 1985.
- 137.Zingales L., « **A la recherche de nouveaux fondements** », Journal of Finance, Vol LV, n°4, USA, 2000.
- 138.Zingales L., « **Corporate governance** », Working Paper 6309, National Bureau of Economic Research, December, USA, 1997, p12.
- 139.Zolezzi G., « **L'Actionariat Salarié Influent face aux théories des droits de propriété et de la gouvernance partenariale** », Communication présentée au colloque «Métamorphoses des Organisations », Université Nancy 2, France, 2004.

#### d-The dictionary and sites web

- 140.<http://www2.schneider-electric.com/documents/presentation/fr/local/2012/04/strategie-developpement-durable-essentiel-2011-2012-fr.pdf>.

141. [http://www.alternatives-economiques.fr/une-caste-dirigeante\\_fr\\_art\\_83\\_8091.html](http://www.alternatives-economiques.fr/une-caste-dirigeante_fr_art_83_8091.html).
142. <http://www.bag.com.sa/social-work/default.asp>.
143. <http://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2001-1-page-229.htm>.
144. [http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RFG\\_141\\_0255](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RFG_141_0255).
145. <http://www.guide-des-salaires.com/f-pratique-401-definition-du-plan-d-epargne-entreprise--pee-.html>.
146. <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2626876?uid=3737904&uid=2&uid=4&sid=21103611174423>.
147. <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/management/fiche-conseil/41093-motiver-salaries-remuneration-outils-individuels>.
148. [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1987\\_num\\_38\\_6\\_409030](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1987_num_38_6_409030).
149. [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco\\_0035-2764\\_1997\\_num\\_48\\_3\\_409912](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/reco_0035-2764_1997_num_48_3_409912).
150. <http://www.schneider-electric.com/documents/press-releases/fr/shared/2013/01/20130123-CP-plan-actionariat-salarie.pdf>.
151. <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/barometre-planete-et-societe/notre-tableau-de-bord/notre-tableau-de-bord-du-developpement-durable.page>.
152. <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/developpement-durable-et-fondation/developpement-durable-et-fondation.page>.
153. <http://www.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/groupe/profil/strategie/notre-strategie.page>.
154. <http://www2.schneider-electric.com/sites/corporate/fr/finance/informations-generales/gouvernement-entreprise/organisation.page>.
155. [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)
156. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_soci%C3%A9tale\\_des\\_entreprises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_soci%C3%A9tale_des_entreprises).
157. [www.nceo.org](http://www.nceo.org).



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجّه إلى المساهمين الأجراء في شتايدر إلكترونيك

الجزء الأول

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حدّ ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	هناك نسبة معتبرة من الأجراء المساهمين في الشركة؛					
2	هناك عدد من برامج الإدخار العمالي يسمح للأجراء بأن يصبحوا أجراء مساهمين؛					
3	تعتبر المزايا الممنوحة من خلال عملية الإصدار (برنامج الإدخار العمالي) مشجّعة على الاكتتاب؛					
4	يحصل المساهمون على عوائد مجزية مقابل رؤوس أموالهم المستثمرة في شكل أسهم؛					
5	ازداد ارتباط الأجراء بشركتهم باكتسابهم صفة المساهمين؛					
6	هناك تمثيل دائم للأجراء المساهمين في مجلس إدارة الشركة؛					
7	ي مارس الأجراء المساهمون حقّهم في التصويت على قرارات الجمعية العامة؛					
8	قرب إشراك الأجراء في رأس مال الشركة من وجهات النظر مع باقي أطراف المصلحة؛					
9	تتيح الشركة المعلومات الكافية للأجراء المساهمين؛					
10	ي مارس الأجراء المساهمون حقّهم في الرّقابة على المديرين بدون عوائق؛					
11	تسمح الشركة للأجراء المساهمين بتشكيل التحالفات لمواجهة قرارات الأغلبية؛					
12	ستبقى برامج الادخار العمالي المستقبلية تلقى رواجاً لدى الأجراء.					

الجزء الثاني

الرقم	المحاور	العبارة	موافق تماما	موافق	موافق إلى حدّ ما	غير موافق	غير موافق تماما
1	تجاه	تتيح الشركة المعلومات الكافية للمساهمين باختلاف أنواعهم؛					
2	المساهمين	يشارك المساهمون في اتخاذ القرارات في الشركة؛					

					يحصل المساهمون على عوائد مجزية مقابل رؤوس أموالهم المستثمرة في الشركة؛		3
					توقّر الشركة مناخا جيّدا للاستثمار المسؤول اجتماعيا.		4
					تتبنّى المؤسسة سلّم ترقّيات يراعي الكفاءة في التسيير؛	تجاه المستثمرين	5
					هناك تحفيزات كافية للمسيّرين في المؤسسة في شكل خيارات أسهم؛		6
					هناك عدالة في توزيع الأجر في الشركة؛	تجاه العاملين	7
					تقدّم الشركة برامج تكوينية كافية لتمكين العمّال؛		8
					تقدّم الشركة حوافر جيّدة لتقدم الأفضل؛		9
					تراعي الشركة معايير الأمن والسلامة للعاملين فيها؛		10
					تمنح الشركة فرصا للعاملين فيها لإبداء رأيهم في نشاطها؛		11
					هناك معدّل جيّد لإدماج العاملين في أهداف الشركة.		12
					تأخذ الشركة بعين الاعتبار التجارة العادلة في انتقاء مورديها؛	تجاه الموردين	13
					تبرم الشركة عقود طويلة الأمد مع مورديها؛		14
					تحترم الشركة آجال الدّفغ والتسليم في معاملاتها مع مورديها.		15
					تقدّم الشركة منتجات ذات جودة تتماشى مع متطلّبات زبائننا.	تجاه الزبائن	16
					تتمشى دراسات البحث والتطوير مع احتياجات الزبائن؛		17
					تقدّم الشركة منتجات مقتصد للطاقة تراعي تطلّعات الزبائن.		18
					تعمل الشركة على خفض انبعاثات غاز CO <sub>2</sub>	تجاه المجتمع	19
					تساهم الشركة بالشكل الكافي في أنشطة المنظّمات غير الحكومية؛		20
					هناك تمكين للمرأة في المناصب العليا في الشركة؛		21
					تسعى الشركة إلى إيصال خدمات الطاقة إلى المناطق الوعرة بأسعار معقولة.		22

**1<sup>ère</sup> Partie :**

N°	Questions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Le pourcentage d'actions détenues par les salariés de Schneider Electric est significatif ;					
2	Les plans d'épargne salariale lancés offrent à chaque fois la possibilité à des nouveaux souscripteurs salariés pour devenir actionnaires ;					
3	Les avantages accompagnant l'émission des actions réservées aux salariés leur encouragent à en souscrire ;					
4	Le retour sur l'investissement de l'actionnariat salariés dans l'entreprise est intéressant ;					
5	L'actionnariat salarié augmente l'implication des salariés actionnaires dans l'entreprise ;					
6	La présence d'administrateurs salariés dans le conseil d'administration est positive ;					
7	Les actionnaires salariés/ou leurs représentants exercent pleinement leurs droits de vote lors des AGO et AGE ;					
8	L'actionnariat salariés permet dans la plus part des cas d'aligner les intérêts des salariés avec ceux des autres parties prenantes ;					
9	Les salariés actionnaires bénéficient par des avantages informationnel supplémentaires par rapport au salarié non actionnaire ;					
10	Le statut d'actionnaire des salariés, leur permet d'acquérir une légitimité supplémentaire pour contrôler les dirigeants.					
11	Pour avoir plus de pouvoir, les salariés actionnaires adhèrent souvent dans des coalitions avec les groupes d'influences internes et externes ;					
12	Les Plans d'épargne salariale continueront à attirer les salariés au moins à court et moyen terme.					

2<sup>ème</sup> Partie :

N°	Rubrique	Questions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Actionnaires	Les informations fournies aux différents actionnaires de Schneider Electric sont largement suffisantes ;					
2		Les actionnaires de SE participent effectivement à la prise de décision ;					
3		Les dividendes sont distribués de manière régulière ;					
4		L'entreprise offre un climat favorable pour l'investissement socialement responsable ;					
5	Dirigeants	La promotion des dirigeants au niveau de l'entreprise se fait sur la base compétences ;					
6		Les stocks options attribués aux dirigeants sont largement suffisantes pour en leur récompenser ;					
7	Salariés	Il y'a une amplitude de rémunération dans l'entreprise ;					
8		L'entreprise dispense suffisamment de formations pour toutes les catégories des salariés ;					
9		Le schéma de rémunération variables (primes, intéressement, participation, ..) proposé aux salariés est encourageant ;					
10		SE applique des normes élevées de gestion de la Santé & Sécurité des collaborateurs sur leur lieu de travail ;					
11		L'entreprise encourage les initiatives de ses salariés et elle en récompense ;					
12		Les salariés sont impliqués de plus en plus dans les objectifs de l'entreprise ;					
13	Fournisseurs	L'entreprise prend en considération le commerce équitable lors de la sélection de ses fournisseur/prestataire ;					
14		Les contrats d'approvisionnement avec les différents fournisseurs sont généralement à long terme ;					
15		L'entreprise respecte bien ses engagements avec ses partenaires en matières de paiement/réceptions des biens ;					

16	Clients	Les solutions de l'entreprise répondent aux attentes de ses clients ;					
17		L'entreprise à travers son R&D anticipe la demande des clients ;					
18		Les pourcentages d'économie d'énergie proposés chaque fois dans les solutions sont appréciés par les partenaires ;					
19	Société	Les efforts déployés par l'entreprise sont énorme pour réduire les émissions de CO2 ;					
20		Les missions qui font avec/à travers les ONG sont suffisantes ;					
21		Le rôle de la femme cadre est devenu cruciale dans l'entreprise ;					
22		SE est considéré comme l'un des acteurs mondiaux principaux de l'accès à l'énergie pour les régions défavorables ;					

# الفهارس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أرقام إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية	63
2	وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لتبني منظمات الأعمال دورا اجتماعيا	79
3	مواضيع المسؤولية الاجتماعية التي تضمنتها مواصفة الايزو 26000	93
4	أرباح سهم شنايدر إلكترونيك من 2008 حتى 2012	125
5	مؤشرات مرصد الكوكب والطاقة ال 14 لشنايدر إلكترونيك المطبقة ابتداء من سنة 2013	129
6	مقياس أداة جمع البيانات	136
7	مقياس ثبات الاستبيان الأولي	136
8	معاملات ثبات الاستبانة النهائية	137
9	نسبة الاستبيانات الصالحة من عينة الدراسة	138
10	عرض بيانات مستوى دور إشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك	140
11	عرض بيانات مستوى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك	141
12	معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة	143
13	نموذج انحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المساهمين	145
14	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المسيرين	146
15	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه العاملين	146
16	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه الموردين	147
17	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه العملاء	148
18	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية تجاه المجتمع	149
19	نموذج انحدار لانحدار إشراك الأجراء على المسؤولية الاجتماعية لشركة شنايدر	150



الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
1	بطاقة تعريف إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا	65
2	الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة	80
3	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال	87
4	الهيكل التنظيمي العام لمجمع شنايدر إلكترىك	120
5	توزيع رأسمال شنايدر إلكترىك حسب الفئات	123
6	توزيع رأسمال شنايدر إلكترىك حسب الجغرافيا	124
7	الإرادات الصافية ونتائج السهم الصافية من 2008 إلى 2012	125
8	هيكل الربط التنظيمي لمديرية التنمية المستدامة في شنايدر إلكترىك	127
9	مرصد الكوكب & المجتمع لشنايدر إلكترىك 2012-2014	130
10	نموذج الدراسة	133
11	التوزيع المتبع من قبل القيم الاحصائية في النموذج	143

II.....	الشكر
III.....	الإهداء
IV.....	فهرس المحتويات المختصر
أ-ح.....	المقدمة

### I- الإطار المفاهيمي لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة

2.....	تمهيد
3.....	I-1- أصحاب المصلحة الداخليين للشركة
3.....	I-1-1- المساهمون أو حملة الأسهم
3.....	I-1-1-1- عموميات حول المساهمين
3.....	I-1-1-2- مهام المساهمين
3.....	I-1-1-2-أ- مهمة جلب المال والموارد المالية
4.....	I-1-1-2-ب- مهمة تحمل المخاطر والرقابة
4.....	(1) المساهم والمخاطر
4.....	(2) المساهم والرقابة
5.....	I-1-1-2-ج- المهمة الإستراتيجية والتسييرية للمساهم
6.....	I-1-1-3- حقوق المساهمين
6.....	I-1-1-3-أ- الحق المالي
6.....	I-1-1-3-ب- الحق في الإعلام
6.....	(2) الحق في الاقتراع
7.....	(3) الحق في المشاركة في العمليات على رأس المال
7.....	I-1-1-4- سلطة المساهمين
7.....	I-1-1-4-أ- محدّدات سلطة المساهمين
8.....	I-1-1-4-ب- أوجه سلطة المساهمين
8.....	(1) مع المسيرين
9.....	(2) مع الأجراء
10.....	I-1-2- المسيرون

10.....	1-2-1-I مفهوم المسير
11.....	2-2-1-I مهام المسيرين
11.....	1-2-2-1-I الدور الاستراتيجي
13.....	1-2-2-1-I الدور الرقابي والمالي
14.....	1-2-3-1-I سلطة المسيرين في المؤسسة
16.....	1-3-1-I الأجراء
16.....	1-3-1-I الأجير من خلال تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات
16.....	1-3-1-I-أ الأجير من خلال تسيير الموارد البشرية
18.....	1-3-1-I-ب الأجير في حوكمة الشركات
19.....	1-3-2-1-I التمثيليات العمالية
19.....	1-3-2-1-I-أ مهام التمثيليات العمالية
20.....	1-3-2-1-I-ب المفاوضات الجماعية
20.....	1-3-3-1-I السلطة والأجير
23.....	1-2-2-1-I تطور مفهوم الأجير
24.....	1-2-1-I مدرسة العلاقات الإنسانية
24.....	1-1-2-1-I أهم الأعمال في هذه المدرسة
24.....	1-1-2-1-I-أ أعمال إلتون مايو Elton Mayo
25.....	1-1-2-1-I-ب أعمال ماسلو Maslow أو تحديد الأولويات من الاحتياجات
25.....	1-1-2-1-I-ج أعمال هرتزبرغ Hertzberg أو الطابع المزوج للتحفيز
26.....	1-2-1-2-I مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية
28.....	1-2-2-1-I نظرية العقود وعلاقة الوكالة
28.....	1-2-2-1-I المفاهيم والأهداف
29.....	1-2-2-2-1-I لعلاقة التعاقدية وعلاقة الوكالة
30.....	1-2-2-2-1-I-أ مساهمات نظرية العقود
31.....	1-2-2-2-1-I-ب حدود نظرية العقود
31.....	1-2-3-1-I النهج القانوني والمالي في العلاقات الإنسانية
32.....	1-3-2-1-I أعمال بارل ومينز Means, Berle
32.....	1-2-3-2-1-I المؤيدون الآخرون للنهج المالي والقانوني

35	3-I-3- النظريات التفسيرية لإشراك الأجراء في رأسمال الشركة.....
37	I-3-1- نظرية حقوق الملكية.....
37	I-3-1-1- تاريخ وأسس.....
38	I-3-1-2- آلية عمل نظرية حقوق الملكية.....
38	I-3-1-2-أ- تعاريف.....
39	I-3-1-2-ب- شروط نظام حقوق الملكية.....
40	I-3-1-3- تأثيرات نظرية حقوق الملكية على إشراك الأجراء في رأسمال الشركة.....
41	I-3-1-3-أ- أوجه إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في نظرية حقوق الملكية.....
41	1) حالة الرأس المال المرکز.....
42	2) حالة المساهمة المشتتة.....
42	I-3-1-3-ب- إشراك الأجراء والأداء.....
43	1) اختلافات بين روح المؤسسة المأجورة ونظرية حقوق الملكية.....
43	2) اختلافات في أسس نظرية حقوق الملكية.....
44	I-3-1-3-ج- إشراك الأجراء وتقسيم حقوق الملكية.....
45	I-3-2- نظرية الوكالة.....
46	I-3-2-1- تاريخ نظرية الوكالة.....
47	I-3-2-2- مجال وأهداف النظرية.....
48	I-3-2-2-أ- مكانة نظرية الوكالة في حوكمة الشركات.....
48	I-3-2-2-ب- صراع المصالح كمصدر لنظرية الوكالة.....
49	I-3-2-3- انعكاسات نظرية الوكالة على إشراك الأجراء في أسهم الشركة.....
49	I-3-2-3-أ- إشراك الأجراء في أسهم الشركة: نحو تقريب المصالح.....
50	I-3-2-3-ب- إشراك الأجراء في أسهم الشركة: آلية رقابية.....
51	I-3-3- نظرية التجذر.....
51	I-3-3-1- مبادئ نظرية التجذر.....
52	I-3-3-2- أنواع التجذر.....
52	I-3-3-3- تجذر المسيرين وإشراك الأجراء في رأسمال الشركة.....
53	I-4- تقديم إشراك الأجراء في رأسمال الشركة من الجانب النظري.....
54	I-4-1- مصطلح إشراك الأجراء في رأسمال الشركة.....

## فهرس المحتويات

54.....	I-4-1-1-1- إشارك الأجراء في رأس مال الشركة وصور أخرى للمشاركات العمالية.
55.....	I-4-1-1-1-أ- الإشارك في النتائج.
55.....	I-4-1-1-1-ب- الإشارك في اتخاذ القرارات.
56.....	I-4-1-1-1-ج- إشارك الأجراء في رأسمال الشركة.
57.....	I-4-2- إشارك الأجراء في رأسمال شركاتهم: تسمية وحيدة لممارسات شتى.
57.....	I-4-2-1- تعريف.
58.....	I-4-2-2- أبرز متغيرات إشارك الأجراء في رأسمال الشركة.
59.....	I-4-2-2-أ- الطابع المباشر أو غير المباشر للملكية.
59.....	I-4-2-2-ب- السيولة واستقرار الأسهم.
59.....	I-4-2-2-ج- الأجراء المعنيين بالإشارك.
59.....	I-4-2-2-د- حصة رأس المال المملوكة من طرف الأجراء.
60.....	I-4-2-3- أنواع إشارك الأجراء في رأسمال شركاتهم.
61.....	I-4-3- تطور إشارك الأجراء في رأسمال الشركة في العالم.
61.....	I-4-3-1- إشارك الأجراء في رأسمال الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية.
61.....	I-4-3-1-أ- برامج التملك ESOPs.
62.....	I-4-3-1-ب- برامج 401(k).
62.....	I-4-3-1-ج- برامج شراء الأسهم من الأجراء.
63.....	I-4-3-2- إشارك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا.
65.....	I-4-3-2-أ- أشكال إشارك الأجراء في رأسمال الشركة في فرنسا.
66.....	1) برامج الادخار المؤسساتي.
66.....	2) برامج الادخار للمجموعة.
66.....	I-4-3-2-ب- مصادر تمويل إشارك الأجراء في رأسمال الشركة.
66.....	1- المصادر المنتظمة لإشارك الأجراء في رأسمال الشرك.
67.....	2- المصادر غير المنتظمة لإشارك الأجراء في رأسمال الشركة.
69.....	خلاصة الفصل
<b>II- دور إشارك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية</b>	
71.....	تمهيد

72	II-1- التأسيس النظري لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية.....
72	II-1-1- مفاهيم حول مصطلح المسؤولية الاجتماعية.....
72	II-1-1-1- التطور التاريخي لمفهوم التنمية الاجتماعية.....
73	II-1-1-2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
73	II-1-1-2-أ- تعريف تعريف دراكر Drucker.....
74	II-1-1-2-ب- تعريف هولمز Holms.....
74	II-1-1-2-ج- تعريف ستريير Strier.....
74	II-1-1-2-د- تعريف الغالي والعامري.....
75	II-1-1-2-هـ- تعريف المفوضية الأوروبية.....
75	II-1-1-2-و- تعريف الغرفة التجارية العالمية.....
75	II-1-1-2-ز- تعريف اللجنة الأوروبية.....
76	II-1-1-2-ح- تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة.....
76	II-1-1-2-ط- تعريف البنك الدولي.....
76	II-1-1-2-ي- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.....
77	II-1-1-3- المسؤولية الاجتماعية بين النظرة الكلاسيكية والمعاصرة.....
77	II-1-1-3-أ- النظرة الكلاسيكية.....
77	II-1-1-3-ب- النظرة المعاصرة.....
78	1) المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الاجتماعية.....
78	2) على منظمة الأعمال أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين.....
78	3) لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الاجتماعية والمنافع قبل تقديمها للمجتمع.....
78	4) لابد وان يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة أو الخدمة من قبل منظمة الأعمال.....
78	5) منظمة الأعمال تعتبر مواطن ..... منظمة الأعمال تعتبر مواطن
80	II-1-2- أهمية ومعوقات تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.....
80	II-1-2-1- أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية.....
81	II-1-2-1-أ- تحسين الأداء المالي.....
81	II-1-2-1-ب- تخفيض تكاليف التشغيل.....
82	II-1-2-1-ج- تحسين سمعة المنظمات.....

## فهرس المحتويات

82.....	II-1-2-1-1-د- تعزيز المبيعات وولاء العملاء.....
82.....	II-1-2-1-1-و- زيادة الإنتاجية والجودة.....
82.....	II-1-2-1-1-ه- زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.....
83.....	II-2-2-1-2-المعوقات التي تمنع ممارسة المسؤولية الاجتماعية.....
83.....	II-2-2-1-أ- المعوقات الإدارية.....
83.....	II-2-2-1-ب- المعوقات القانونية.....
84.....	II-2-2-1-ج- المعوقات المالية.....
84.....	II-3-1-3- أشكال المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها.....
84.....	II-1-3-1-1- أشكال المسؤولية الاجتماعية.....
84.....	II-1-3-1-أ- مسؤولية اجتماعية داخلية.....
85.....	II-1-3-1-ب- مسؤولية اجتماعية خارجية.....
86.....	II-2-3-1-2- إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.....
86.....	II-2-3-1-أ- إستراتيجية عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة.....
86.....	II-2-3-1-ب- الإستراتيجية الدفاعية.....
86.....	II-2-3-1-ج- إستراتيجية التكيف.....
87.....	II-2-3-1-د- إستراتيجية المبادرة التطوعية.....
87.....	II-2-2- دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية.....
88.....	II-1-2-1- إعداد المواصفة من قبل المنظمة الدولية للتقييس.....
89.....	II-1-1-2- لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الأيزو.....
89.....	II-2-1-2- مجموعة الايزو الاستشارية حول المسؤولية الاجتماعية.....
90.....	II-2-2-2- هيكل مواصفة الايزو 26000.....
94.....	II-3-2-2- آلية الاسترشاد بالمواصفة لتبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية.....
95.....	II-3- الأطراف التي تتوجه إليهم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية.....
95.....	II-1-3-1- مدخل نظري لأصحاب المصالح.....
95.....	II-1-1-3- تعريف أصحاب المصالح.....
96.....	II-2-1-3- فئات أصحاب المصالح.....
96.....	II-2-1-3-أ- المساهمون.....
96.....	II-2-1-3-ب- الزبائن.....

97.....	II-3-1-2-ج-العمال
97.....	II-3-1-2-د-الموردون
97.....	II-3-1-2-ه-المجتمع المحلي
98.....	II-3-1-2-و-البيئة الطبيعية
98.....	II-3-1-2-ز-جماعات الضغط
98.....	II-3-1-2-ح-الحكومة
98.....	II-3-1-2-ط-المنافسون
99.....	II-3-2- علاقة المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصالح في المنظمة
101.....	II-4- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية
101.....	II-4-1- دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في حوكمة الشركات
102.....	II-4-1-1- إشراك الأجراء في الهيئات التمثيلية وقرارات الشركة
103.....	II-4-1-2- مزايا إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في مجلس الإدارة
104.....	II-4-1-3- أخطار إشراك الأجراء في رأس مال الشركة في مجلس الإدارة
105.....	II-4-2- سلطة الأجير المساهم
105.....	II-4-2-1- مصادر السلطة في المؤسسة
106.....	II-4-2-2- تحليل سلطة الأجير المساهم
107.....	II-4-2-2-أ- المشاركة في اتخاذ القرارات والسلطة
107.....	II-4-2-2-ب- الأجير المساهم في مواجهة التحالفات الداخلية والخارجية
109.....	II-4-3- دور المساهمين الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة
109.....	II-4-3-1- دوافع تحفيز المساهمين الأجراء على تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية
110.....	II-4-3-2- دور إشراك الأجراء في تحقيق المسؤولية الاجتماعية من خلال أصحاب المصالح
110.....	II-4-3-2-أ- المساهمون
110.....	II-4-3-2-ب- الزبائن
110.....	II-4-3-2-ج- العاملين
110.....	II-4-3-2-د-الموردون
111.....	II-4-3-2-ه-المجتمع المحلي
112.....	خلاصة الفصل



III- دراسة حالة مجمع شنايدر إلكترونيك

114	تمهيد
115	III-1- تقديم مجمع شنايدر إلكترونيك
115	III-1-1- تطور وإستراتيجية شنايدر إلكترونيك
115	III-1-1-1- نشأة وتطور مجمع شنايدر
117	III-1-1-2- إستراتيجية شنايدر إلكترونيك
118	III-1-2- تنظيم وعمل شنايدر إلكترونيك
121	III-1-3- إشراك الأجراء في رأسمال الشركة والمسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك
121	III-1-3-1- إشراك الأجراء في رأسمال شركة شنايدر إلكترونيك
121	III-1-3-1-أ- عملية إكتتاب أسهم جديدة مخصصة للأجراء
123	III-1-3-1-ب- هيكل وتوزيع رأس المال
124	III-1-3-1-ج- الإيرادات وأرباح الأسهم في المجمع
126	III-1-3-2- المسؤولية الاجتماعية في شنايدر إلكترونيك
126	III-1-3-2-أ- مديرية التنمية المستدامة في شنايدر إلكترونيك
128	III-1-3-2-ب- مرصد الكوكب والمجتمع لشنايدر إلكترونيك
131	III-2- منهجية الدراسة وأدوات جمع المعلومات
131	III-2-1- مجتمع الدراسة، مجالاتها وأدواتها
131	III-2-1-1- مجتمع الدراسة ومبررات اختيار المؤسسة
131	III-2-1-2- عينة الدراسة
132	III-2-1-3- مجالات الدراسة
132	III-2-1-4- أدوات جمع البيانات
132	III-2-2- نموذج الدراسة ومتغيراته
133	III-2-2-1- نموذج الدراسة
133	III-2-2-2- التعريفات الإجرائية لمتغيرات النموذج
133	III-2-2-2-أ- المتغير المستقل: إشراك الأجراء في رأسمال الشركة
134	III-2-2-2-ب- المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية للشركة
134	1) تجاه المساهمين

134	2) تجاه المسيرين.....
134	3) تجاه العاملين.....
134	4) تجاه الموردین .....
134	5) تجاه الزبائن .....
134	6) تجاه المجتمع .....
135	III-2-3- تطوير أداة جمع البيانات (الاستبيان) والمقاييس المستخدمة في الدراسة.....
135	III-2-3-1- محتويات الاستبيان .....
135	III-2-3-1-أ- الجزء الأول.....
135	III-2-3-1-ب- الجزء الثاني .....
135	III-2-3-2- مراحل تطوير الاستبيان.....
135	III-2-3-2-أ- المرحلة الأولى.....
135	III-2-3-2-ب- المرحلة الثانية.....
136	III-2-3-3- مقياس الاستبيان.....
136	III-2-3-4- صدق الأداة وثباتها.....
137	III-2-3-5- إجراءات إرسال الاستبيان .....
137	III-2-3-5-أ- الفئة الأولى.....
137	III-2-3-5-ب- الفئة الثانية.....
137	III-2-3-5-ج- الفئة الثالثة.....
138	III-2-3-6- الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة.....
138	III-2-3-6-أ- المتوسط الحسابي.....
138	III-2-3-6-ب- الانحراف المعياري.....
138	III-2-3-6-ج- معامل الارتباط.....
139	III-2-3-6-د- معادلات ونماذج الانحدار.....
139	III-2-3-6-هـ- معامل التحديد.....
139	III-3- عرض وتحليل بيانات الاستبيان.....
139	III-3-1- عرض وتحليل نتائج دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شنيدر إلكتریک .....
139	III-3-1-1- عرض وتحليل نتائج مستوى نظام المعلومات .....

## فهرس المحتويات

141.....	III-3-1-2- عرض وتحليل نتائج مستوى تحقيق المسؤولية الاجتماعية في شركة شنايدر إلكترونيك
143.....	III-3-2- عرض وتحليل بيانات العلاقة بين متغيري الدراسة
143.....	III-3-2-1- معاملات الارتباط
144.....	III-3-2-2- نماذج الانحدار
145.....	III-3-3- تطبيق النموذج
145.....	III-3-3-1- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين
145.....	III-3-3-2- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المسيرين
146.....	III-3-3-3- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين
147.....	III-3-3-4- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين
148.....	III-3-3-5- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء
149.....	III-3-3-6- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
149.....	III-3-3-7- نموذج انحدار إشراك الأجراء في رأسمال الشركة على المسؤولية الاجتماعية لشركة شنايدر إلكترونيك
151.....	III-4- مناقشة الفرضيات
151.....	III-4-1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى
151.....	III-4-2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية
151.....	III-4-3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة
153.....	III-4-4- مناقشة الفرضية الرئيسية
155.....	الخاتمة
159.....	قائمة المراجع
172.....	الملاحق
178.....	الفهارس
191.....	الملخص

## ملخص

يعتبر إشراك الأجراء في رأسمال الشركة شكلاً من أشكال المساهمات المالية التي تسعى منظمات الأعمال من خلالها إلى تحفيز الأجراء، كما تُعتبر المسؤولية الاجتماعية أحد أبعاد التنمية الأساسية التي لا يختلف عنها العام والخاص. لذا جذب اهتمامنا دراسة موضوع دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال تبيان العلاقة الموجودة بين المساهمين الأجراء والمسؤولية الاجتماعية.

كما حاولنا في دراسة حالة مجمع شنايدر إلكترونيك الوقوف عن تطور ممارسة إشراك الأجراء في شركة تعتبر متواجدة تقريباً في جل أنحاء العالم، بالإضافة إلى السعي إلى معرفة السياسات المتبناة فيما يخص التنمية المستدامة ممثلة في المسؤولية الاجتماعية، خصوصاً وأنّ مجال الطاقة الذي ينشط فيه المجمع يُعتبر حساساً ويعرف ضغوطاً كبيرة من قبل جميع الأطراف. ومن خلال الاستبيانات المرسلّة لعينة الدراسة حاولنا قياس دور إشراك الأجراء في رأسمال الشركة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** إشراك الأجراء في رأسمال الشركة، المساهمون الأجراء، برنامج الادخار العمالي، التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية.

## Résumé

L'actionnariat est l'une des formules de participation financière utilisées pour stimuler les efforts des salariés, la responsabilité sociale de l'entreprise à son tour est considérée comme l'une des dimensions principale du développement durable. A cet effet nous nous sommes attirés par le sujet de l'actionnariat salarié et la RSE, et ce pour essayer de trouver la relation entre ces deux variables.

L'étude de cas portait sur le groupe Schneider Electric, donc nous avons essayé de voir à quel stade est arrivé le phénomène de l'actionnariat salarié, nous nous sommes ensuite intéressés aux pratiques de la RSE adoptées par SE, et par le biais d'un questionnaire que nous envoyé aux interrogés nous avons essayé de mesurer le rôle de l'actionnariat salarié dans la responsabilité sociale de l'entreprise.

**Mots clés :** Actionnariat salarié, Plan d'épargne salariale, Développement Durable, Responsabilité sociale.