



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة الشركات

الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لولاية الوادي

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

محمد جلاب

إعداد الطالب:

عبد الباسط مجحودة

| | |
|----------------------|---------------|
| Master/G.E/GOUV/2015 | رقم التسجيل: |
| 2015/05/21 | تاريخ الإيداع |

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لهذا، يليق بجلاله
وعظيم سلطانه.

القيام به

" "

بنصائحه القيمة.

.

إهداء

ومهد

سبيلنا

أهدانا

.

تقدير

طريق

هذا

أهدي

."

عمرهما "

كل باسمه

أهديه

زميلاتي

أهديه

.

هذا

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة تبيين مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات ، وهذا من خلال الاعتماد على بيانات ثانوية من كتب ومراجع ودراسات سابقة حول أصحاب المصالح، بالإضافة إلى خلق القيمة التشاركية ، وبيانات أولية تمثلت في استبيان قام بدراسة آراء الإداريين والموظفين الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر _ الوادي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه بين بعض مساهمة أصحاب المصالح وخلق قيمة تشاركية ، ومن أهم الطروحات المقترحة في هذا البحث هو أن مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات من شأنه أن يضمن نظاما متكامل في الشركات يعطي إهتمامه إلى كل أصحاب المصالح دون استثناء، بل ويكسبها ثقافة إدارية حديثة ترضي جميع الأطراف الفاعلة فيها.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح، القيمة وخلق القيمة ، القيمة التشاركية ، حوكمة الشركات.

Résumé de l'étude

Cette étude démontre la contribution des parties prenantes à la création d'une valeur participative à travers le système d'entreprise de la gouvernance d'entreprise, et ce en se fondant sur des données secondaires à partir de livres et des références et des études antérieures sur les parties prenantes, en plus de créer de la valeur participative, et les données préliminaires représentés dans le questionnaire a étudié les opinions des administrateurs et de l'Agence du personnel communications commerciales Algérie _ El-oud.

Cette étude a révélé la présence de corrélation entre une partie de la contribution des parties prenantes et de créer une valeur participative, et le plus important des propositions proposées dans cette recherche est que la contribution des parties prenantes dans la création d'une valeur participative à travers le système d'entreprise de gouvernance d'entreprise qui permettrait d'assurer un système intégré dans les entreprises donne son attention à tous les intervenants sans exception, et même gagné une culture de gestion moderne qui saura satisfaire tous les acteurs en elle.

Mots-clés: les parties prenantes, la valeur et de création de valeur, la valeur participative, gouvernance d'entreprise

المقدمة

:

تبرز فاعلية أداء أي شركة من خلال قدرتها على التعامل مع أطراف متعددة، تكون مرتبطة بها من الداخل والخارج و يعبر عنها اصطلاحاً بأصحاب المصالح هؤلاء بدورهم يعبرون عن كل من يؤثر ويتأثر بقرارات الشركة، إلا أنه ما يجدر ذكره أن هذا المصطلح نال أهميته بعد أن أدرك مدراء المنظمات أن نجاح منظماتهم لا يعتمد على ما يقدمونه من إدارة وتسيير من أجل تحقيق الأرباح و الأهداف، وإنما يرتكز بدرجة كبيرة على مساهمة العديد من الفئات الأخرى و في مضمون هذا المصطلح، نجد ، المساهمين ،مجلس الإدارة ،الزبائن، الموردین،البنوك وغيرهم من داخل المؤسسة أو خارجها .

وترتبط المؤسسة بالعديد من أصحاب المصالح الذين يساهمون بطرق مختلفة في تحسين منتجاتها و مدا خيلها وهو ما يصطلح عليه بخلق القيمة حالياً .

ومما لا شك فيه أن خلق القيمة يعتبر مطلباً جوهرياً وضرورة ملحة لتحقيق النمو والاستمرار في السوق ، إذ لا مبرر لوجود مؤسسة لا تخلق القيمة ولا تسعى لذلك ، فسابقاً كان خلق القيمة مقتصرًا على فئة الملاك والمساهمين في المؤسسة دون غيرهم، أما الآن فخلق القيمة أصبح شامل لكافة الأطراف التي ترتبط بها المؤسسة، بل وأصبحت هذه الأخيرة تعتمد اعتماداً كلياً عليهم في خلق القيمة مما جعلها تغير من استراتيجياتها نحو تبني روح التعاون والمشاركة من جهة والاعتماد على القوانين والتشريعات التي تسعى دوماً إلى ضمان حقوق كل الأطراف من جهة أخرى.

وعلى ضوء ما سبق ارتأينا طرح إشكالتنا من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هـ صاحب المصالح في خلق القيمة التشاركية

التساؤلات الفرعية :

1. ما مدى أهمية أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة ؟
2. ما هو تأثير نظام حوكمة الشركات على أصحاب المصالح؟
3. كيف يتم إشراك أصحاب المصالح في خلق القيمة التشاركية ؟

الفرضيات

في إطار الإجابة على السؤال الرئيسي وعن التساؤلات الفرعية انطلقنا من الفرضيات التالية :

- هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة .
- هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم أصحاب المصالح؛
 - التعرف على مساهمات أصحاب المصالح من داخل المؤسسة وخارجيا ؛
 - توضيح مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية ؛
- أهمية الدراسة :**
تظهر أهمية الدراسة من خلال الأهمية النظرية والأهمية الميدانية

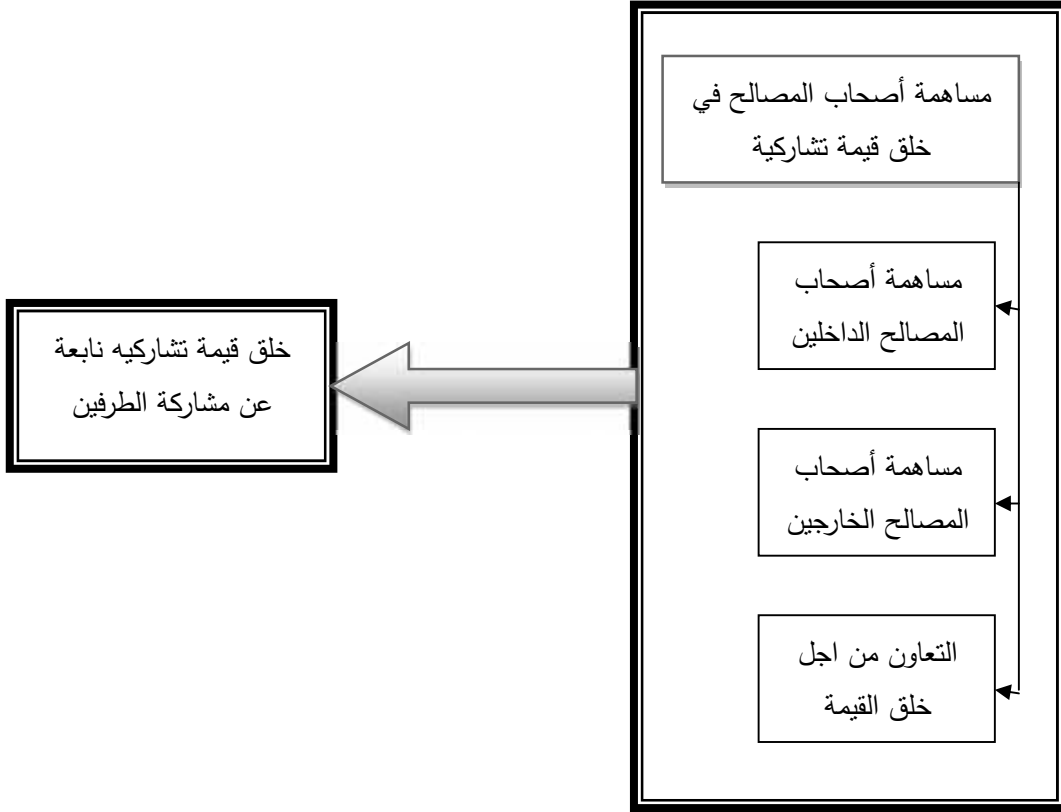
أولاً: الأهمية النظرية

- تعد هذه الدراسة من المواضيع المقترحة حديثاً في مجال خلق القيمة التشاركية وذلك بالكشف عن حقيقة المساهمة التي يقدمها أصحاب المصالح للمؤسسة لخلق قيمة تشاركية في ظل نظام حوكمة شركات ؛
- استفادة الباحثين مستقبلاً عند إجرائهم لبحوث جديدة و الاطلاع على نتائج الدراسة الحالية ومعرفة مقترحاتنا حول الموضوع ، على أمل أن تطبق دراسات مماثلة مع اختلاف طفيف في المجتمع المدروس

ثانياً: الأهمية الميدانية :

- يمكن لهذه الدراسة أن تعطي مديري المؤسسات رؤية واضحة وجديدة حول المساهمة الفعالة في تشارك وتعاون أصحاب المصالح في خلق قيمة للمؤسسة، الأمر الذي يستدعي تعزيزها والوقوف عليها بما يخدمها حاضراً ومستقبلاً ؛
- كما تعطي هذه الدراسة معلومات مفيدة حول أهمية ومكانة أصحاب المصالح في المؤسسة من اجل تطوير قدرة المؤسسات على خلق قيم حديثة لمواكبة السوق ومجابهة المنافسين .
- **منهج الدراسة والأدوات المستخدمة**
- لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهجين الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات.

- نموذج الدراسة
- يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



يتضح من الشكل السابق لنموذج هذه الدراسة بوجود علاقة بين مساهمة أصحاب المصالح وخلق القيمة التشاركية ونلاحظ أن بعد أصحاب المصالح ينقسم إلى عنصرين أساسيين: أصحاب المصالح الداخليين، أصحاب المصالح الخارجيين حيث أن كل منهما يقوم بمساهمته لوحده في حين أن القيمة الناتجة عن مشاركة كل منهما قيمة تشاركية .

هيكلية الدراسة

وفي سبيل تغطية جميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم دراستنا هذه إلى ثلاث فصول، حيث قسمنا الفصل الأول المخصص للإطار النظري والمفاهيمي لأصحاب المصالح إلى ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم نظرية أصحاب المصالح وذلك من خلال نشأة المصطلح ودواعي الاهتمام به وصولاً إلى النظرية ومنطلقاتها، أما المبحث الثاني فعنوانه ماهية أصحاب المصالح فيحتوي هو الآخر على أربعة مطالب أيضاً معنونة بمفهوم أصحاب المصالح واحتياجاتهم والشخصيات الأساسية المكونة لهم، كما تطرقنا في المطلب الأخير لأهم تصنيفاتهم. وفي المبحث الأخير عرضنا تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة من خلال ثلاث مطالب كان أولها بعنوان أسلوب أصحاب المصالح أما المطلبين الأخيرين فكانا بعنوان خارطة أصحاب المصالح، وضرورة الحوار مع أصحاب المصالح .

أما الفصل الثاني للدراسة فخصصناه لخلق القيمة التشاركية من خلال نظام حوكمة شركات والذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية القيمة في أربعة مطالب، يدور موضوع المطلب الأول فيه على تطور مفهوم القيمة أما الثاني فحول مفهوم القيمة وخلق القيمة وخصائصها أما الثالث فيتحدث عن أنواع القيمة المختلفة ،أما الأخير فيتمحور حول أهمية خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة ،أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى سلسلة القيمة، تحليل التوجه والوضعية الاستراتيجية للقيمة ،وقد تم تقسيم هذا المبحث أيضا إلى أربعة مطالب كان أولها سلسلة القيمة وما جاء به بورتر حول هذه الموضوع ،أما الثاني فتحدثنا فيه عن تحليل التوجه نحو خلق القيمة وجاء المطلب الثالث ليطمحور حول الوضعية الاستراتيجية للتوجه نحو خلق القيمة أما الأخير فخصصناه ليكون كمدخل تمهيدي للمبحث الثالث فكان عنوانه خلق القيمة للمؤسسة ولأصحاب المصالح وجاء المبحث الثالث بعنوان مقاربات أصحاب المصالح ودورهم في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة الشركات ،وقد قمنا بتقسيمه أيضا إلى ثلاثة مطالب كان أولها نماذج حوكمة الشركات قمنا من خلاله بتعريف الحوكمة ،وتعريف نماذج الحوكمة ثم تطرقنا إلى أبرز هذه النماذج ،وخصصنا المطلب الثاني بعنوان طرق خلق القيمة التشاركية من خلال مقاربات أصحاب المصالح

وقد تطرقنا إلى أهمها ،أما المطلب الأخير فعنوانه دور حوكمة الشركات في خلق قيمة تشاركية لنبرز كيف للحوكمة أن تنظم عملية الخلق وتحف حقوق أطراف المصالح في المؤسسة ،ثم كيف أن للمؤسسة بالياتها أن تسهم في خلق قيمة تشاركية .

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة التطبيقية وقد تمكنا من تطبيق الدراسة علة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي ،وقم بتقسيم المبحث إلى ثلاث مباحث كان أولها بعنوان تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي ،والثاني خصص لإطار المنهجي والدراسة الميدانية أما الأخير فكان معنونا بعرض وتحليل الدراسة الميدانية .

الدراسات السابقة

سننطلق فيما يلي إلى عرض لأهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع من خلال مختلف المصادر التي تحصلنا عليها عربية كانت أو أجنبية .

أولا الدراسات السابقة العربية والأجنبية لأصحاب المصالح :لقي هذا الموضوع اهتمام كبير لدى الكتاب والمفكرين عرب وعجما ،فكتبوا فيه كثير من المطبوعات وفيما يلي سيتم عرض لبعض الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة ضيافي نوال (2009) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية " وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أصحاب المصالح في المؤسسة كما أن على الأخيرة أن تعيد النظر في احتياجاتهم وتطلعاتهم دون الفصل بينهم .

كما أشارت الدراسة إلى أن أصحاب المصالح لم يتوقف عددهم عند فئة معين أو محدود بل هو يتوسع ويزداد يوما بعد يوما نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية .

الدراسة الثانية: دراسة مريم بولمخال (2011) بعنوان "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأصحاب المصالح كما أكدت على ضرورة الحوار البيئي وإعطاء أهمية أكبر وأوسع لأصحاب المصالح في المؤسسة الجزائرية .

الدراسة الثالثة: دراسة السعيد قاسمي (2011) بعنوان "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" بينت هذه الدراسة ماهية أصحاب المصالح في المؤسسة وكذا تصنيفاتهم ومطالبهم، كما جاءت على ذكر أولويات الاهتمام بأطراف المصالح المهمين عن غيرهم من الأطراف الأخرى.

الدراسة الأجنبية :

الدراسة الأولى: دراسة ادوارد فيرمن آخرون (CAMBRIDGE، 2010) بعنوان " Stakeholder Theory " هدفت هذه الدراسة إلى أهم المشاكل التي تعرضت لها النظرية منذ ظهورها إلى أن تصل إلى علاقة نظرية أصحاب المصالح بالمسؤولية الاجتماعية .

نتائج الدراسة :

- ✓ إعطاء تعريف مختلف لأصحاب المصالح
- ✓ إبراز أصحاب المصالح الداخليين والخارجين
- ✓ كما أبرزت آفاق المستقبلية لأصحاب المصالح وربطتها بالمسؤولية الاجتماعية .

الدراسة الثانية : دراسة كل من دونا لد توماس وبريستين (2010/10/12) بعنوان:

"Stakeholder " Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ations "

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء مفهوم شامل لأصحاب المصالح، وأعطت نموذج لأصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها، كما أشارت إلى أبرز الجوانب التي تبنتها النظرية عند أول ظهور لها .

نتائج هذه الدراسة :

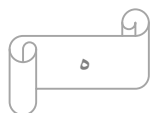
- عرفت أصحاب المصالح وفصلت بينهم.
- أعطت نماذج للدائرة المصغرة والموسع لأصحاب المصالح.
- من خلالها كان أول ظهور لمقاربات أصحاب المصالح واعتبرت فيما بعد الأساس للنظريات التي تلتها.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بخلق القيمة التشاركية :

أولا: الدراسات بالعربية :

دراسة: حسام الدين غضبان (2014) بعنوان "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات لحوكمة المؤسسات الجزائرية " .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم القمة وخلق القيم وأشارت كذلك إلى أهميتها وخصائصها ثم عرجت على الحوكمة وأعطت أهم مقارباتها التي تجسد نماذج فعلية للحوكمة في الدول المتقدمة ومن أمثلة هذه النماذج



النموذج الانجلو سكسوني، ولم تكتفي الدراسة بهذا الكم من المعلومات بل عرفت القيمة التشاركية وتطرت إلى أهم المقاربات لأصحاب المصالح التي من شأنها أن تساعد في خلق القيمة التشاركية .

ثانيا :الدراسات الأجنبية :

دراسة: كوتر جمال(2005، Lyon) بعنوان: " Gouvernance de l'entreprise et création de valeur partenariale "

وهدف هذه الدراسة إلى تعريف القيمة والقيمة الاقتصادية، كما تطرقت للنموذج الثلاثي لخلق القيمة للمنظمة والذي يربط الأخيرة بكل من القيمة الاجتماعية و الاقتصادية كما تطرقت أيضا إلى بعض مقاربات لأصحاب المصالح ودورها في خلق القيمة التشاركية .

نتائج الدراسة تمثلت في ما يلي :

- ✓ الربط بين ثلاث متغيرات وهي أصحاب المصالح والحوكمة والقيمة التشاركية .
- ✓ إبراز أهمية خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية .
- ✓ إعطائها لمحتوى بعض مقاربات أصحاب المصالح ودورهم في خلق القيمة التشاركية .

التعقيب على الدراسات السابقة :

ناقشت الدراسات السابقة العديد من المواضيع المختلفة في المساهمة التي يقدمها أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات غير أن هذه الدراسات لم تأتي بمتغيرات دراستنا مجتمعة إلا في المراجع الأجنبية، كما أن معظم هذه الدراسات يخضع اغلبها إلى استخدام الاستبيان لجمع البيانات ومعرفة آراء الباحثين .

هذا وقد تم دمج محتوى هذه الدراسات في دراستنا هذه بغرض إثرائه وإعطاء معلومات أكثر وأدق وتكون الاستفادة اشمل .

الفصل الأول

تمهيد

إن حدة الصراع الداخلي والخارجي لأي مؤسسة مع الأطراف التي ترتبط بها على الصعيدين الداخلي والخارجي، بات يفرض عليها إيجاد حل مرضي لكل أطرافها أو على الأقل تلك التي لها فضل كبير في ديمومة نشاطها واستقرارها المالي، وكننتيجة لهذا كله بدأت العديد من المؤسسات بإتاحة فرص لاحتواء أكبر عدد ممكن من هؤلاء الأطراف الفاعلة وأطلقت عليهم أصحاب المصالح، وهناك مسميات عديدة أخرى تختلفا لغويا ولكنها سعى في مجملها إلى أن تواكب التطور الحاصل في عالم الإدارة والأعمال .

للإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول : الإطار النظري والمفاهيمي لأصحاب المصالح لمفهوم نظرية أصحاب المصالح عبر الزوايا الإدارية حيث سنتناول فيه أهم النظريات التي ساهمت في ظهور مصطلح أصحاب المصالح والتي تتمثل في نظرية الإدارة العلمية، التقسيمات الإدارية ، النظرية الكلاسيكية، ثم سنتكلم عن دوافع الاهتمام بهذا المصطلح لنتطرق بعدها إلى محتوى نظرية أصحاب المصالح.

المبحث الثاني: ماهية أصحاب المصالح

المبحث الثالث : تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لأصحاب المصالح

المبحث الأول: مفهوم نظرية أصحاب المصالح

هناك العديد من الأفراد والجماعات قد تأثر و تتأثر بالطرق والنماذج التي تدار وتسير بها المنظمات والشركات وكذا مسيروها، وعلى هؤلاء أن يراعوا مصالح الأشخاص وتطلعاتهم إذا أرادوا تحقيق الاستمرارية والتطور فضلا عن البقاء.

هذه الشريحة قد تضم مجموعة عناصر داخل المؤسسة كالموظفين والمساهمين، وقد تشمل في طياتها أطراف أو فئات خارجها كالعملاء والموردين... الخ

المطلب الأول: نشأة مصطلح أصحاب المصالح:

طُرأت على مفهوم أصحاب المصالح العديد من المراحل أخذت بعين الاعتبار من طرف كثير من الباحثين، وأصبحت بذلك محل اهتمام لهم سيما إذا تعلق الأمر هنا بإدارة الاستراتيجيات مايوحي لنا أن هذا المصطلح ليس بحديث النشأة والظهور فقد تم تداوله والعمل به إبان عصر الودائع والمرهانات سنة 1708م وهو ما أشار إليه بعض المفكرين في العصر الحديث، وعموماً فإن مفهوم أصحاب المصالح لقي اهتمام المنظمات في صبغتها المعاصر والتي تركز في جوهرها على الجوانب الغير مالية في إشارة منها إلى الانسجام مع المتطلبات الجديد للإطراف، إلا أننا سنبين ولو بقليل من التفصيل التطور الفكري لهذا المفهوم عبر فترات الزمنية التي واكبها في محاولة لحصره على النحو التالي :

1- مدرسة الإدارة العلمية والتقسيمات الإدارية

1-1 مدرسة الإدارة العلمية (F.Taylor) (1856-1917)

ساعدت هذه المدرسة في وضع حجر الأساس الأول من خلال الجوانب التطبيقية لفكرها التنظيمي الذي يعتمد بدوره على مفاهيم لعلوم أخرى، جاءت كحصيلا للتطور الشاسع والواسع الذي طرا على الاقتصاد الأمريكي هذا الأخير افرز أيضا العديد من المشكلات كمشاكل الهياكل التنظيمية وانخفاض الإنتاجية¹، وهو ما دفع العديد من الاقتصاديين آن ذاك إلى البحث عن سبيل لحل هذه الأخيرة والرفع بالإنتاجية إلى مستوى الكفاءة، وقد اعتمدت في ذلك على مهندسين صناعيين. وحاولت أن تطبق عليهم مجموعة من الأفكار تتدرج ضمن مبادئ الإدارة العلمية وهي :

- تحديد طرق مثلى للأداء من خلال الاهتمام بالعمليات الصناعية والقوانين التي سنتها .
- وضع العامل المناسب في المكان المناسب وحسب مؤهلاته العلمية .
- تطبيق هذه المبادئ انطلاقا من التعاون المزوج بين الإدارة وعمالها .

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص ص44-45 .

- تطبيق مبدأ تقسيم العمل والمسؤوليات عن طريق اقتسام الوظائف (الإدارة تخطط وتوجه، والعمال ينفذون) .

إن ما جاءت به هذه المدرسة (الإدارة العلمية) وما احتوته من مبادئ دليل قاطع إلى انتهاجها الطرق الصحيحة والعملية نحو إنتاجية أفضل عن طريق الاهتمام بالعامل بوصفه نقطة مركزية في تحسين الإنتاج وزيادة الأجور وتخفيض التكاليف المترتبة في المراحل السابقة، ما يؤكد أن وجهة نظر هذه المدرسة أصبحت تشيد بأهمية العاملين والاهتمام بهم وبمصالحهم كسبيل وحيد نحو تحقيق نتائج أفضل¹.

1-2 نظرية التقسيمات الإدارية (Henry Fayol) (1841 - 1925)

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة وكذا بعض المظاهر الضرورية للأداء المادي للعمل، إلا أنها لم تهمل الجوانب الفيزيولوجية للأفراد مركزة بذلك على أي شيء من شأنه أن يجمع هؤلاء إلا وهو الهيكل التنظيمي، وكمنطلق صرحت به هذه النظرية واعتبرته أساس يعتمد عليه في كفاءة المنظمة هو ان كفاءة هذه الأخير مرهون بمدى كفاءة مديرها من جهة وهيكلها التنظيمي الذي بمقدوره خلق الأفراد الأكفاء واعتمد "هنري فايول وهو صاحب هذا التوجه في إعطاء قدر كبير من الأهمية للأفراد والنشاط الذي يقومون به في سبيل تحقيق رضا مزدوجا فالأول ذاتي (مصلحي) والثاني تنظيمي وهو الوظيفة التي يشغلونها في المنظمة. ومن تلك المبادئ ما يلي²:

- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- يفضل التعامل اللفظي؛
- يتم توزيع الوظيفة الإدارية في جميع أنحاء المنظمة؛
- الاستقلالية في اختيار الأدوات والأساليب؛
- التخصيص وتقسيم العمل؛
- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

إن شهادة فيول بالجهود الفردية والجماعية وقال أنها والتي تلعب الدور المحوري في تحقيق أهداف المنظمة في زمانها ذاك والذي اختصره في كلمة واحد ضرورة الاهتمام بالأنشطة الإدارية، التي يسيرها الأفراد وتربطهم علاقات وطيدة بها ما هو إلا دليل قاطع على بعد النظر لدى هذا المفكر في اكتشاف بعض من أسرار وخبايا الدور الفعال الذي يقوم به أطراف تربطهم مصلحة المنظمة حاضر ومستقبل.

¹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 51.

² Henry Fayol, Administration industrielle et générale, paris, dunod, www.chambreuil.com/public/2012/12/02-Fayol.pdf, 1916, pp27-29.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن استنتاج بعض من ملامح هذه النظرية استناد إلى اسمها فهي تعطي أهمية بالغة للعلاقات بين الأفراد وكما هو معلوم فإن أي نظرية جديد هي إما منطلق انتقادي لنظرية سابقة وهنا يمكن الإشارة إلى مدرسة الإدارة العلمية، أو هي تكملة لوجهة نظر مماثلة لنفس التوجه.

إن من أهم رواد هذه النظرية ماري فوليت (1868-1933) والتي أكدت على ضرورة التنسيق والانسجام بين جهود الجماعات كخطوة صحيحة لبلوغ الكفاءة المطلوبة في إنجاز الأعمال، وهي بذلك توصلت إلى انه لا يمكن الوصول إلى أساس تنظيمي يقوم على مبدأ التعاون إلا من خلال التخلي على إخضاع وجبر الأفراد بما يتعارض ومشاعرهم وعواطفهم .

وقد أضاف "التون مايو" (1880-1949م) في تجاربه التي أجراها على العاملين ومدى تأثرهم بالتعب والراحة واثار ذلك على الإنتاجية، فقد تمكن من تخفيض نسبة ترك العمل والتسبب بنسبة تتراوح من (6-20) وابرز أيضا مكانة المرموقة للتنظيمات الغير رسمية واعتبرها كعامل أكثر أهمية من الأجور .

أيضا من المساهمين في هذا الاتجاه "رئيسيس ليكرت" الذي درس في التفاعلات بين الجماعة وأعضائها، كما وابد اهتمام كبير بالدور الذي تلعبه المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف المشتركة وحل المشاكل على مستوى الجماعة والتي ستؤدي بالنهاية إلى فعالية حيث كل فرد يشعر بأهميته البالغة للمنظمة .

وفي نفس التوجه نجد الباحث "فريدريك هرزبرغ" يشيد بدور الأفراد داخل المنظمة ويوضح من خلال استنتاجاته انه من الضروري تنمية هؤلاء عن طريق دفعهم نحو تحقيق ما يشبع متطلباتهم ويكون مرضي في نفس الوقت .

وبالنظر في ما جاءت به المدرستين من اختلاف في وجهات النظر إلا أنهما استطاعا أن يعطيا صورة مستقبلية نحو تزايد الملاحظ والمحسوس والمتزايد في العمال مما يعزز من دورهم كأطراف فاعلة وذات مصالح معتبرة في المنظمة¹.

3 - مرحلة حملة الأسهم

ما ميز هذه الفترة بواد ظهور مصطلح أصحاب المصالح وكان ذلك في ثلاثينيات القرن الماضي حين خلص Dodd إلى تعريفهم حسب الظروف السائدة حينها، فقال: "هم مالكون غائبون، إذ لا يملكون المنظمة من الذين يديرونها " في إشارة منه إلى حاملي الأسهم دون اعتبار لطبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة، وما يضاف في هذه المرحلة بروز الهيئات التي.

تدافع عن العاملين ليس بالصورة الكافية إلا أنها تعتبر أطراف فاعلة وذات مصالح مشتركة مع العمال والمنظمة، وقد كشفت هذه المرحلة أيضا عن بزوغ فئتين :

¹ عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل ، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان ، 15-17 ديسمبر 2012، ص ص7-10.

* أطراف لها مصالح مالية (المساهمين ،الملاك)؛

*أطراف لها مصالح معنوية (الجمعيات ،والنقابات العمالية)¹.

4 - مرحلة بروز أصحاب المصالح

ما جدر التذكير به في هذه المرحلة أن أصحاب المصالح وفي أول ظهور له بهذا اللفظ اللغوي كان يقضي بممارسة الضغط على المنظمات بالاعتماد على العديد من الأفراد أو الجماعات (العمال ،المجتمع، المستهلك ،البيئة ،النقابات) وقد كان معهد ستانفورد السباق إلى إثراء هذا المصطلح ،وفعلا فقد اصدر تعريف لمذكرة بحثية ما ورد فيها أن أصحاب المصالح هم :تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود " وقد بادر المعهد فيما بعد إلى تجسيد هذا المفهوم على ارض الواقع وترسيخه و إبراز أهميته لدى القائمين على المؤسسات وحصر هذا المصطلح ضمن الإدارة الاستراتيجية لكونه يعتبر أحد أهم المتغيرات التي يجب مراعاتها عند وضع المعالم الجديدة لأي هدف أو استراتيجية تسعى المنظمة الوصول إليها².

5- مرحلة النضج في الإدارة الاستراتيجية

وقد سلت الضوء في هذه المرحلة على ضرورة تجسيد وتحديد ملامح الكيانات أو الأفراد الذين هم مرتبطون بالمنظمة وكذا طرق وأساليب التعامل معهم، ويعتبر Freeman صاحب هذا التوجه مؤكداً على ضرورة بناء نهج للإدارة التي تأخذ كل أطراف البيئة الخارجية في الاعتبار بطريقة منهجية توفر الأسس النظرية الصلبة لفهم مفهوم أصحاب المصالح معتبر ما خلص إليه معهد ستانفورد كمنطلق للأفكار التي جاء بها ،ولقيت هذه الرؤية اهتماما كبير من قبل العديد من المفكرين خاصة عندما ألغت مجموعة كبيرة من السلوكيات غير مرغوب بها داخل المنظمة من قبل ذوي العلاقة المرتبطين بقوة مع المنظمة في الاتجاهين المالي والمعنوي ،وعليه فقد أوردت المنظمة في وقتها ذاك مشاكل عديدة من بينها مشكل الوكالة الذي نتج اثر ازدواجية الوظائف خاصة بالنسبة للمديرين كونهم يتصرفون بوصفهم ملاكا تارة ومهيمنين لحقوق أصحاب الملكية الشرعية تارة أخرى ،ما يستلزم إعادة الاعتبار لهم عن طريق البحث عن سبيل لمعالجة هذا المشكل وفعلا فقد ظهرت فيما بعد الحوكمة (Governance) كواحدة من ابرز الأطر العملية والفكرية والتطبيقية الفعالة لضمان حقوق كل أطراف المصالح ، وهي في الحقيقة مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط التي يتم تطبيقها على شركات ذات العدد الكبير من المساهمين ،بغية ضمان الحقوق وتحديد معالم الواجبات لكافة المتعاملين مع المنظمة بالداخل والخارج³.

¹Johes, Gareth , Organizational Theory text and cases, Published by Addison Wesley, INC pdf, USA2001,p2.

² Elias, Arun and Robert Cavana, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling, new Zealand, (<http://www.mcs.vuw.ac.Nz>) /opre/ornsnz /papers/BobCavana, pdf, 2000,p4.

³ علاء أحمد حسن الجبوري،علي سالم شهاب أحمد،قياس رضا بعض أصحاب المصالح ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،الصادرة بجامعة الموصل ، العراق ،مجلد34 ،العدد109،2012، ص 239.

المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بمفهوم أصحاب المصالح

أدت المنافسة الشرسة وتغير الكيانات بفعل التقلبات البيئية ومواكبة التطورات الحاصلة مؤخر إلى تغير قواعد اللعبة في إدارة المنظمات فقد باتت هذه الأخيرة تتمتع بشخصية معنوية وإدارة ذات استقلالية بعد أن كانت سابقا تخضع لسلطة شخص واحد وهو مالکها أو منشئها، وبالنظر إلى ما عايشته المنظمات من تطورات فإنها تمكنت في نهاية المطاف إلى ضم العديد من الأطراف وارتبطت بهم فتأثروا بها وعلقوا عليها آمالهم وأهدافهم واندرجوا بذلك تحت مسمى أصحاب المصالح مع المنظمة، وقد اشتهر هذا المصطلح وضاع سيته بل وأصبح من أولويات القيادة الإدارية نتيجة لتعلقهم الوثيق بالمنظمة، وتؤكد الأدبيات إلى وجود عدد لا بأس به من التعاريف تعكس في مجملها اتجاهات فكرية سلكها باحثون للوصول إلى المصطلح فقد أشار إليه (هل وجونز) فاعتبراه "مجموعة من الأفراد أو جماعات لهم مصالح ونصيب لدى ويعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها"، ولقد سبقهما (فيرمن) في قوله إنهم أفراد وجماعات يؤثران ويتأثرون بتحقيق المنظمة لأهدافها "وهناك الكثير من وجهات نظر أخرى وهي تبرر الاهتمام الكبير بهذا المصطلح بالنظر إلى ما آلت إليه المتغيرات الثقافية والاجتماعية في ظل انتقال الثقافات وامتزاجها والاهتمام الواسع بالمعرفة العلمية التي هي مستوحاة من العقل البشري، ويمكن حصر مجموعة من الأسباب التي أدت بالاهتمام بمصطلح أصحاب المصالح بشيء من التفصيل والشرح على ما سبق سردها وفق لما يلي¹ :

- 1- إن زيادة الأطراف الفاعلة من شأنه أن يوسع التعامل مع المنظمة ويزيد من طموحها إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من أهداف هؤلاء ؛
- 2- الاختلاف في الأجيال يوحي بغد أفضل وأفكار وتوجهات أكثر دقة وتأثير على المنظمات في كون المجتمعات تتجدد مع الزمن ما يزيد من الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة؛
- 3- تطور بعض الأطراف وسلوكها منحى غير معتاد وعلى سبيل المثال لا الحصر المستهلك الذي انتقل من مبتاع للسلع إلى صاحب مشورة حول شكل المنتج ونوعيته وجودته ؛
- 4- إن تعدد أصحاب المصالح من داخل المنظمة وخارجها يضعها في حالة حرجة حول أي طرف يمكن تحقيق مطالبه أول وهذا يحتم عليها إعادة النظر في قراراتها وإعادة ترتيبهم حسب الأهمية أو الأولوية ؛
- 5- يعتبر أطراف المصلحة كأحد أهم الموارد التي تلجئ إليها المنظمة لاكتساب المهارات والخبرات والكفاءات ؛
- 6- تسهم علاقات أصحاب المصالح في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، فقد تيقن المديرون على أن هذه الميزة لا تحدث إلا بالعلاقة الجيد مع مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة وخارجها ؛
- 7- يمكن الجزم بان نجاح العلاقة المتبادلة بين المنظمة وأطرافها ذوي المصالح المختلفة دليل على مقدرتها على تحقيق متطلباتهم من جهة أهدافها المرجوة من جهة أخرى؛
- 8- تعدد الالتزامات يثقل كاهل المؤسسة بعدم قدرتها على الوفاء بكل العمال الموكلة إليها أو المرجو تحقيقها.

¹ علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، مرجع سابق، ص ص 239-240.

المطلب الثالث: منطلقات نظرية أصحاب المصالح

تشيد المنظمات في عصرنا هذا بهذا الطرح بل وهناك من حرص على تبنيه كمصطلح شائع من شأنه أن يخدم مستقبل إستراتيجية الشركة وفق لما أوردته النظرية في طياتها، والجدير بالذكر هنا أن على هذه الأخيرة عاتق حل الصراع الذي وقعت فيه مثيلاتها من النظريات فقد انقسمت وجهات نظرها إلى قسمين بين من تبنى مبدأ الربحية (**Profitability**) وهي وارد في الرؤية الكلاسيكية دون غيرها، وعلى الطرف الآخر من الصراع من اهتم بالمسؤولية الاجتماعية وهو نموذج حديث بالمقارنة مع ما جاء به الطرف الأول .

إن اعتماد الربحية وتوليدها قد يؤدي إلى تحقيق مكاسب اجتماعية بشكل غير مباشر، ولكن قد لا تأخذ الأطراف التي عملت على تحصيلها بعين الاعتبار ويمكن ان يطلق عليها أن ذاك بالوسائل المالية لا أكثر، وبالمقابل فإن تبني المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الربحية والإنتاجية .

وبالنظر في التوجهين نجد أن كل منهما ركز على جانب معين من إحدى أقسام المنظمة، وعليه فإن نموذج أصحاب المصالح حاول الاستفادة من هذا الصراع ووضع حل مرضي له، إلا انه و لحد الساعة لم تجد نظرية أصحاب المصالح السبيل لذلك كونها لم تأتي بالجديد إذ أدخلت على المنظور الأول (الإنتاجية والربحية) تعديل وأطلقت عليه الدور الإنتاجي لأصحاب المصالح، وأشارت إلى جانب من جوانب المنظور الثاني(المسؤولية الاجتماعية) واعترفت بضرورة التعاون والتشارك في المنظمة، و مثل هذه المفاهيم لم يتم حصرها بشكل رسمي في نظرية كاملة، واكتفت بذلك في إظهار معايير حديثة أخرى كأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية .. الخ .

اغلب المهتمين بنظرية أصحاب المصالح أكدوا وأقروا بأن ما جاءت به النظرية ما هو إلا محض إطار عملي مؤسس يتم من خلاله التأثير واختبار العمل التنظيمي، حيث أنها استندت على أربع عناصر مهمة لنتفتح باب الجدل والنقاش عبرها وهي كالآتي¹:

*حاكمية الشركة (Corporate Governance)؛

*التخطيط الاستراتيجي (Strategic Management)؛

*أخلاقيات الأعمال (Business Ethics)؛

*فاعلية المنظمة (Organization Effectiveness) .

وعليه فإن هذه النظرية خصصت نموذج معين للمنظمة ، بموجبه سيكون كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح باستطاعتهم أن يندرجوا في المشاريع من أجل حصولهم على منافع ، دون أي تمييز بين مختلف عناصر ومكونات هؤلاء في محاولة منها إلى تجاوز فكرة التعظيم لدى المديرين والملاك، وهو ما أفرزته نظرية الوكالة، وبذلك فقد اعتبرت أن كل من لديه مصلحة في النهاية من شأنه أن يتأثر بطريقة ما بما تقدمه المنظمة

¹R. Edward Freeman, Strategic management : A stakeholders approach, Cambridge university , press, 1984, p38.

من خلال نشاطها، وخلص العديد من المفكرين والمختصين إلى وضع الخطوط العريضة التي جاءت بها هذه النظرية وقد تطرقوا إلى إبراز أهم العناصر التي أخذت بعين الاعتبار كإطار لتحديد منظورات هذه النظرية والتي من فحواها ما يلي:

❖ الجانب المعياري (Normative)

هذا المدخل يستعمل لتفسير مهام المنظمة، وذلك من خلال تشخيص وتحديد الإرشادات الفلسفية والأخلاقية في إدارة المنظمة وسيطر هذا المدخل على أدبيات هذه النظرية خاصة في الإسهامات الحديثة والمعاصرة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن المفكرين يمكن أن يعتمدوا المدخل المعياري في تبنيهم لمدخل أصحاب المصالح الذي يرمي إلى أن العمل الصائب والذي يأخذ بالحسبان هو ضرورة الاهتمام بمصالح أصحاب العلاقة المتعددين عند اتخاذ القرارات الحاسمة خاصة تلك الاستراتيجية منها، وان تتبنى اتجاهات أصحاب المصالح بوصفها حقاً مشروعاً لكل فرد منهم¹.

❖ المدخل الوسيلى (Instrumental)

وهو منظور استراتيجي بحث يقضي بان الشركة التي تتبناه كمدخل لأصحاب المصالح في إدارتها الإستراتيجية و بالحفاظ على ثبات العوامل الأخرى ، حتما ستحقق عائد ماليا اكبر من تلك التي لا تعتمد هذا المعيار ،ويستخدم هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة أو تلك الاختلالات المتخبطة بين إدارة أصحاب المصالح ،وأهداف المنظمة الاستراتيجية ،ويعد هذا المدخل الأكثر إقناعا في أوساط المديرين من حيث ما يدره من منافع عملية ناتجة عن انتهاجهم لهذا الأخير في إدارة المنظمة².

❖ المدخل الوصفي / التجريبي (Descriptive/Empirical)

وهو يبحث عن وصف وتوضيح وتفسير سلوكيات وخصائص المنظمة ،ويعطي صورة صريحة عن الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لمختلف شؤون المنظمة وأطرافها ذات المصلحة ،مراعيا في ذلك مصالح وتأثير هؤلاء من خلال قوتهم ودورهم المميز في سياسات المنظمة ،وهو مستند إلى قواعد تطبيقية يستعملها للدعم ولتوضيح بعض خصائص سلوكيات المنظمة ويمكن إيجاز مرتكزات المدخل الوصفي في ما يلي :

- كيفية إدارة المنظمات لمهامها فعلا؛
- الأسلوب الذي يفكر به المديرون للقيام بالإدارة وتجسيدها ؛
- طبيعة المنظمة ؛
- كيفية تفكير مجلس الإدارة في مصالح الأطراف ذوي العلاقة في المنظمة .

¹ ضيافي نوال ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة تطبيقية على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية ،رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،جامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان،2009،ص15.

² Charles Fontaine,Antoine Haarman,Stefan Schmid, The Stakeholder Theory,2006,pp13-14.

وفي هذا المدخل المذكور سلفا في هذه النظرية فيمكن اعتبار جماعات أصحاب المصالح منتفعين ضمن الدرجة الاستراتيجية للمنظمة ولا نكتفي هنا بالتوقف عند حملهم لأسهمهم، وهو ما يؤثر سلبا أو إيجابا على مجريات الأخيرة وهناك العديد من الشواهد التجريبية يمكن أن تسهل علينا فهم الواقع المرير للمديرين وفقا لهذا المدخل كونهم لا يقتصرون على أنهم ذوي مصالح عاديين بل يتصرفون زيادة على ذلك بوصفهم معنيون بتحقيق عدالة داخلية وإنصاف بين الأطراف الأخرى وهو ما يضر بهؤلاء.

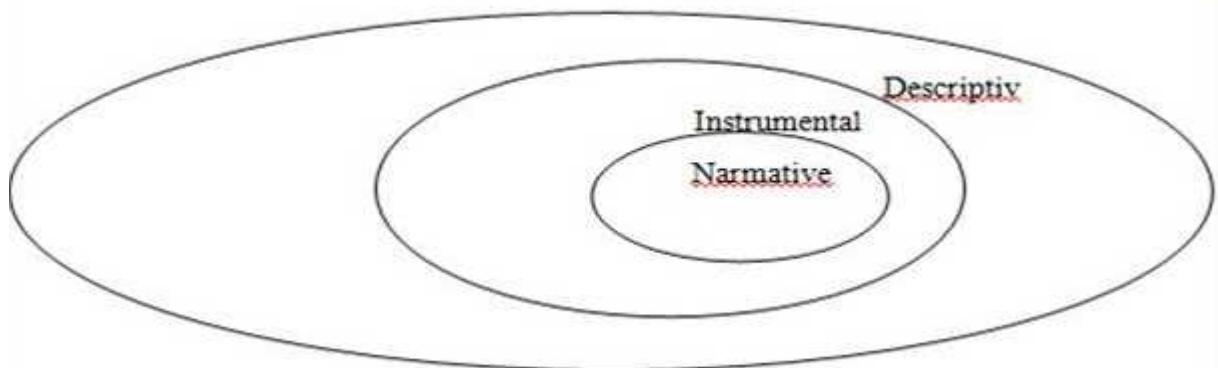
❖ المدخل البيئي (Environmental):

من الممكن أن تأخذ بعض من العلاقات البيئية بين أصحاب المصالح الصبغة ذات الأطر الاجتماعية وإدخالها ضمن مسمى هذا المدخل (المنطلق البيئي) الذي يضمن تأطير جديدا لهذه العلاقات والقضايا التي تهيم عليها، ويمكن لأفعال الأفراد أن تعيد صياغة المنظمات هي أيضا¹.

وتعتبر المنظمات في هذا الشأن الفاعل الأساسي بالنسبة للقوى البيئية وما يستجد هنا هو محض افتراض بأن الأفراد هم من يمارسون الأدوار الفاعلة والأساسية من خلال التواصل و التجاذب والتفاعل مع المنظمة، ويمكن القول هنا في أن المدخل البيئي يفترض بأن ما ورد من سياسات في العالم هو محصلة لتوطين أفكار المجتمع، الأفراد والمنظمات وبالنظر إلى ما جاء في هذا المدخل هناك دلالة على إشارات لظواهر هي :

- استمرار المنظمات ووجودها يعتمد بشكل كبير على شرعيتها؛
- ما يرد من أفعال الأفراد هو مساهم فعال في صياغة المنظمات؛
- المعايير المؤسسية من شأنها أن تصف التغيير التنظيمي السريع وتأثر في تغيير وحركة الأفكار .

الشكل (1) المداخل الثلاث لنظرية أصحاب المصالح:



Source: Thomas Donaldson and Lee E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ,p74.

¹ سعد العنزي ، محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، الصادرة بجامعة بغداد ، العراق، العدد47،ص14.

المبحث الثاني: ماهية أصحاب المصالح

من الصعب على أي مؤسسة ما أن تلبى أو تعظم مصلحة كل الأطراف الفاعلة فيها في آن واحد ، لأن تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة فيها سيؤدي ذلك دون أدنى شك إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى، ما يعني ان هناك تضارب في مصالح هذه الفئات فعلى سبيل المثال لا الحصر وفي ظل انخفاض حاد في الأسعار والأزمات الاقتصادية المتوالية بين الفينة والأخرى يطالب العمال بتحسين الأجور أو رفعها ويطالب المساهمون بزيادة أرباحهم ،هذه الوضعية تجعل المؤسسة وفي الكثير من الحالات تحسم موقفها بتخصيص رعايتها إلى الفئة ذات الأهمية الأكبر سواء داخليا أو خارجيا تاركة ما تبقى مجهول المصير .

المطلب الأول: تعاريف حول أصحاب المصالح

هناك العديد من التعاريف المختلفة لأصحاب المصالح والتي لا عد لها ولا حصر ،كونها تمثل وجهات نظر لعدد كبير من المفكرين وأصحاب الاختصاص ورغم أن هؤلاء مختلفين في لغاتهم وأجناسهم إلا أنهم في الأخير يقدمون تعاريف متشابهة بقليل من التغيير في تركيب الجمل وصياغتها .

وقد أطلق مجموعة من الكتاب العرب العديد من المصطلحات على أصحاب المصالح قبل أن تأخذ الشكل المتداول عليه في عصرنا الحالي، فمن المجموعات الضاغطة إلى جماعة المصلحة فالإطراف الآخذة وصول لأصحاب العلاقة وغيرها من الكلمات المشابهة والمتشابهة ،في حين اكتفى الكتاب الفرنسيين بمصطلح (parties prenantes) واكتفى نظراءهم من الكتاب الانجليزي بكلمة (Stackholders) وهي كلمة من مقطعين الأول (Stake) وتعني مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح والخسارة أو هو تعويض مقدم للإيفاء بوعده في شأن دفع مبلغ من المال .ومن هنا، جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني (Holder) بدمجه مع المقطع الأول كمصطلح واحد (Stakeholder) ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان، أو مغامرة، أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها، وربما ليأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر وبالتمتع في المصطلحات المذكور سلفا فان المصطلح في قلبه الأخير هو الأكثر دقة للمفهوم الصحيح والشامل و الأجدد استعمال في مجال الاختصاص¹، واستناد إلى ما سبق يمكن تعريف أصحاب المصالح بما يلي:

التعريف الأول: وعرفهم لأول ظهور لهم معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1963م

"الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"².

التعريف الثاني: عرفهم فيرمان في تعريفين منفصلين فقال:

¹ سعد العنزي، مرجع سابق، ص2.

²S. Mercier et JP., Gond, La théorie des parties prenantes, FARGO - Centre de recherche en Finance ,Architecture et Gouvernance des Organisations, Mai 2005, p3.

التعريف الأول وكان سنة 1984 "الأفراد الذين تؤثر وتتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة"¹. أما الثاني فقدمه في سنة 2004 قال فيه: "تلك الجماعات التي بدونهم تزول المنظمة من الوجود ويعتبرون حيويين لبقائها ونجاحه"².

التعريف الثالث " أفراد أو مجموعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها"³.

التعريف الرابع: "أنهم مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي تشارك بشكل إرادي أو غير إرادي في خلق الثروة للمؤسسة وفي اتخاذ أنشطتها"⁴.

التعريف الخامس: يعرفهم (Mitroff): "هم تلك الأطراف من جماعات وأحزاب وجهات الفاعلة والمؤسسات المتنافسة التي تأثر أو تتأثر بسلوك الشركة".

التعريف السادس (Freeman et Reed)

" هم المجموعات التي لديها مصلحة في أسهم الشركة؛ تلك الجماعات الأفراد التي تعتمد المؤسسة عليه لبقائها".

التعريف السابع: يعرفهم كل من (Savage et al)

"هم أولئك الذين لديهم مصلحة في المنظمة والقدرة على التأثير عليها".

التعريف الثامن: (Hill et Jones)

"أولئك المشاركين الذين لديهم حق مشروع مع الشركة".

التعريف التاسع: (Evan et Freeman)

"هم المجموعات التي لها حق في الشركة".

التعريف الثامن (Post, Preston et Sachs)

"هم تلك الأفراد و العناصر التي تسهم طواعيتا ولا قدرة للمؤسسة لخلق القيمة بدونهم أو تحمل المخاطر"

التعريف الإجرائي: " هم الأفراد أو المجموعات الذين تؤثر أو يمكن أن يتأثروا بكل ما تقوم به المؤسسة من أعمال، أنشطة ومهام، وضعة مسبق وفقا لبرامج وسياسات تتماشى و الاهداف المرجوة .

¹R. Edward Freeman , John McVea ,A Stakeholder approach to Strategic Management, Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia , N 1 p4.

²Charles Fontaine, Antoine ,Haarman, Stefan Schmid ,ibid,p4

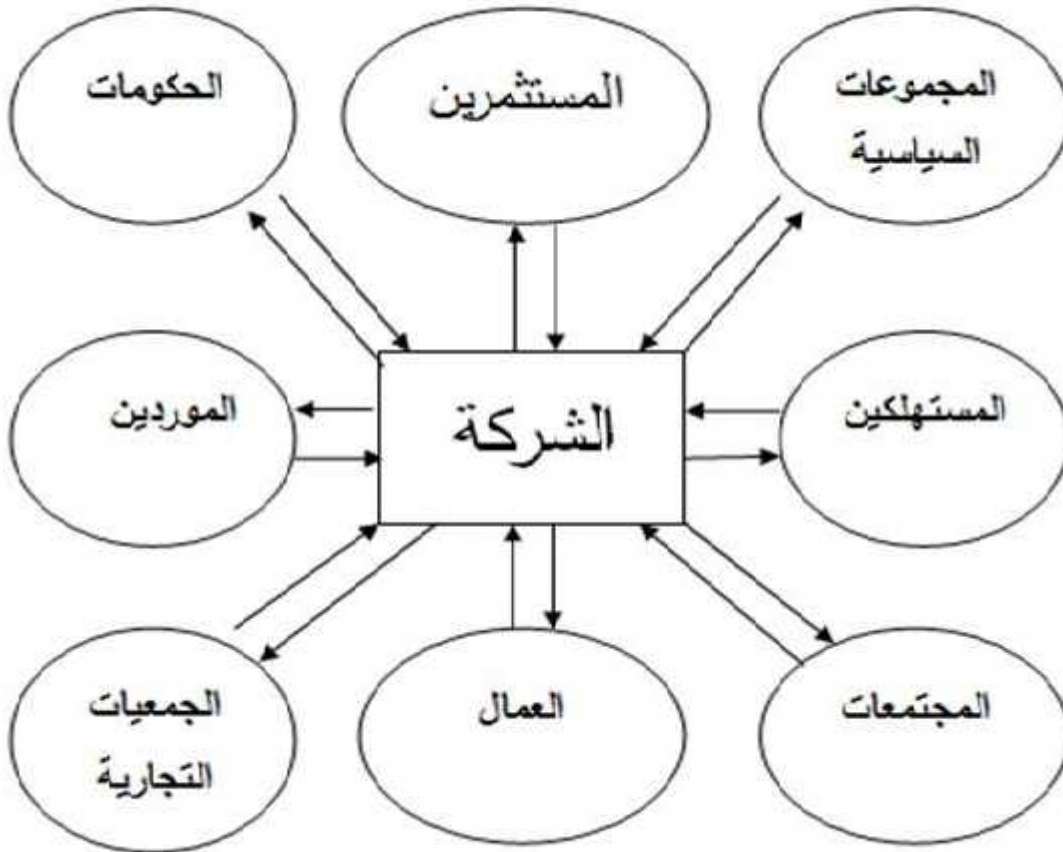
³قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات صناعة الأدوية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف ،2011،ص76.

⁴ مريم بولمخال ، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة ،رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية،جامعة سطيف ،2011،ص86.

إن هذه التعاريف أخذت على عاتقها تفسير المعنيين القديم والحديث لمصطلح أصحاب المصالح، فنجدها أضفت طابع تأثيرهم على المؤسسة والتأثر بها حيناً، ونجدها توضح لنا أن معظم حقوق هؤلاء الأطراف أصبحت تتجسد في صورة المطالب والمتطلبات في أحيان كثيرة، ولأن الأصل في أي مؤسسة أنها تعمل جاهدة ضمن أطر معينة بيئية كانت أو قانونية أو غيرها من الأطر بهدف تلبية كل الاحتياجات والطموحات المختلفة لهذه الأطراف.

وعليه فإننا نجد أن النظرة التقليدية أو بالأحرى النموذج التقليدي ذو النظرة الضيقة للمؤسسة على أنها ذات غاية وحيدة تتمثل في تعظيم ثروات المساهمين، قد تغيرت وتوسعت في المنظور الحديث لذات المصطلح ليشمل تعظيم الثروة وتعداه إلى تحقيق مصالح كل الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة من داخلها أو خارجها.

الشكل (2) أصحاب المصالح:



Source: Thomas Donaldson and Lee E., Preston, Ibid, p 69.

المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة و المكونة لأصحاب المصالح

يشمل أصحاب المصالح العديد من الشخصيات المهمة سنأتي عل ذكرها والتفصيل فيها كل على حدى ،وهي تمثل مجموعة من العلاقات الحساسة والحاسمة التي قد تغير مجرى الشركة في أية لحظة ما يدفعها إلى إعطائها الحظ الأوفر من الاهتمامات والرعاية اللازمة خاصة إذا تعلق الأمر هنا بتحقيق أهدافها ويضم أصحاب المصالح شخصيات منها¹:

أولا: شخصيات رئيسية في نشاط الشركة :

العمال: وتحتوي هذه الفئة كل العاملين داخل الشركة سواء أكانوا فنيين أو إداريين أو أجراء أو تحت مسميات أخرى تدخل ضمن هذا المفهوم ،فهم بطريقة ما يلعبون الدور الفاعل في خلق قيم جديد للشركة من خلال ما يقدمونه من جهد بدني وخبرات ومهارات وابتكارات من شأنها ان تعطي الشركة المتواجدين تحت سقفها ميزة تنافسية.

الزبائن: هذا الفئة أيضا لها وقع كبير على نشاط الشركة ولا يمكن تصور بأي شكل من الأشكال شركة ما من دون زبائن يشترون منها المنتجات ويعطون انطباعاتهم عنها ،في المقابل الشركة تأخذ هذه الآراء بعين الاعتبار في منتجاتها المستقبلية وهي بذلك قد حققت العديد من الأهداف سواء أرباح مالية ،جودة لمنتجها وعلاقة جيد مع زبائنها .

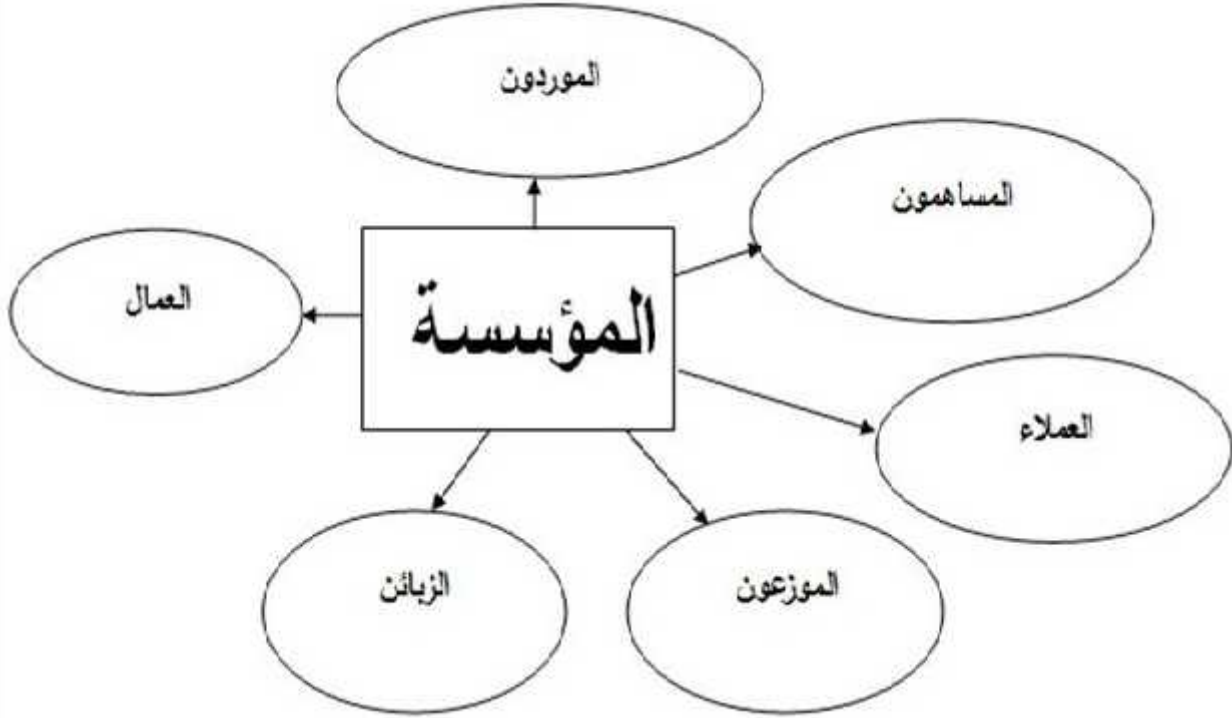
المساهمون: وهم أشخاص يمتلكون نصيب لا بأس به من أصول الشركة، ما يخولهم بموجب قوانينها الحصول على أرباح قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية حسب الاتفاق المبرم مع الشركة التي ينتمون إليها .و أيضا من خلال حصتهم التي تأثرا على قرارات الشركة واستراتيجياتها المستقبلية.

العملاء: هؤلاء الأفراد تعتمد عليهم الشركة في تسويق منتجاتها عبر مختلف الأسواق ،فهم من ناحية يروجون للسلع والمنتجات ومن ناحية أخرى يحصلون على مقابل لأتباعهم إضافة إلى اكتساب ثقة المنظمة في التعامل معهم دون اللجوء إلى غيرهم ولمدة طويلة .

الموردون والموزعون: إن نشاط العديد من المؤسسات يكون متوقف على بنية تحتية من الثقة المتبادلة مع الموردين ،خاصة وان هؤلاء مصادر مفعمة بالحيوية لسلسلة توريدها ،وبالنظر في الجانب الآخر فان الموزعين لهم وزنهم ومكانتهم بين الأطراف الفاعلة في الشركة ،حيث يعملون عمل الموردين ولكن هذه المرة في الجهة الخاصة بالمنتجات.

¹ علاء الجبوري ، علي شهاب ، مرجع سابق،ص242.

الشكل (3) الدائرة المصغرة لأصحاب المصالح في المؤسسة



Souer: Edward Freeman ,stakeholder theory of the modern corporation,p4.

ثانيا شخصيات غير حاسمة في الشركة وتشمل ما يلي:

الحكومات: يمكن دمج الحكومات ت ضمن أصحاب المصالح بالنظر إلى القوانين والتشريعات التنظيمية التي تؤثر بها على المؤسسات خاصة تلك المتعلقة بالاستثمار ورؤوس الأموال والضرائب وغيرها .

المنافسون: وتحتوي هذه الفئة كل المؤسسات التي لها إما نفس النشاط التي تمارسه أو ذات طابع صناعي يؤثر بشكل أو بآخر عليها .

الدائنون: وهم المالكون للسندات الشركة إما اكتتاب مباشر أو غير مباشر في البورصة ،وهم في الحقيقة محل شبه كبير مع المساهمين إلا أنهم يختلفون في نقاط مهم كالربح المتحصل عليه والتأثير في قرارات الشركة وتحمل المخاطر في حالة الخسارة.¹

¹ حمزة رملي،إسماعيل زحوط،دور إدارة العلاقة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة،(www.manifest.univ-ouargla.dz)تم الاطلاع عنه في 9:29/2014/11/12.

الجمهور ووسائل الإعلام: وهي بمثابة أداة ضغط على الشركة لإجبارها تقديم تفسيرات عن القضايا الشائكة كتقديم إيضاحات حول الوضع الحقيقي للشركة ووضعها المالي أو تقديم معلوما كافية ووافية حول بعض تصريحات المسؤولين أو المديرين، ومثل هذه التصرفات يحتم على الشركة أن تكون أكثر شفافية مع من تتعامل من جمهور .

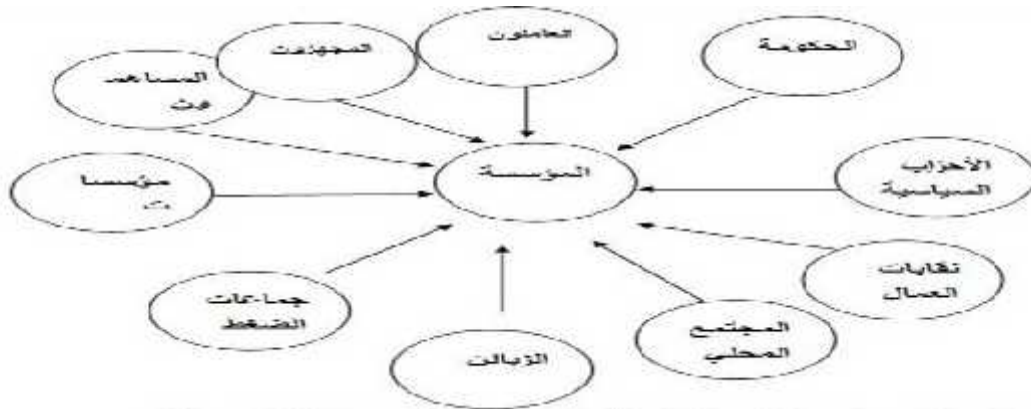
المنظمات الحكومية والغير الحكومية: تعمل مثل هذه الهيئات على ترشيد الأفراد وتوعيتهم تجاه ما يريدون اقتناءه أو الحصول عليه من الشركة أو سوق وذلك في شكل حملات توعية أو إرشادات ورقية أو إشهار وغيرها من الوسائل الدعائية ،فهذه المنظمات وان أخذت طابع الاستقلالية أو امتنعت عن ذلك فإنها بالنظر إلى ما تقدمه من نشاط تأثر على الشركة .

البيئة: وهنا يجدر الإشارة إلى أن ما تحدثه المنظمات من تلوث وانبعاثا للسموم، وهو ما يعكس صورة سلبية لها في نظر الأطراف الفاعلة الأخرى ،لذا فجلي بها أن تعيد النظر في هذه الانبعاث أو على الأقل تحاول قدر الإمكان التقليل منها .¹

الأجيال السابقة والمستقبلية :

هم الأشخاص الذين قضا نصيب من عمرهم في الشركة وسهروا عل حسن سيرها و الاستفادة من الدروس واكتساب الخبرات وتعليمها للأجيال اللاحقة سيما وأن تزايد الاهتمام مؤخرا منصب على المسؤولية الاجتماعية وضمان حقوق الأجيال القادمة .

شكل(4)أصحاب المصالح في الدائرة الموسعة المستفيدين من وجود منظمات الأعمال :



المصدر: صالح العامري ، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص95.

¹ علاء الجبوري، علي شهاب أحمد، مرجع سابق، ص 239.

المطلب الثالث: احتياجات أصحاب المصالح

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

الجدول رقم (1) احتياجات أصحاب المصالح

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

¹ مريم بولمخال، مرجع سابق، صص 89-91.

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

المصدر: مريم بولمخال نقلا عن:

AFNOR, Développement durable et entreprises Un défi pour les managers, 2008,pp48-50.

المطلب الرابع: تصنيفات أصحاب المصالح :

هناك العديد من تصنيفات لأصحاب المصالح بالنظر إلى تباين وجهات النظر الموجود لدى الكثير من المنظرين، غير أننا وفي هذا العنصر سلطنا الضوء على الأكثر شيوعا منها خاصة تلك المتداول في الأوساط الاقتصادية والتي تعد بدورها اللبنة الأساسية للبت في وضع تصنيفات أخرى¹.

1. أصحاب المصالح وفق ادوارد فيرمان (Edword Freeman):

قام فيرمان بالفصل بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين إلا انه عاد ليعطي تصيفا أخرى يكون واضحا وأكثر دقة من سابقه، ويضم أصحاب مصالح رئيسيين في الشركة تكون لهم علاقة متين معها و

¹ سعد العنزي، مرجع سابق، ص8.

يعتبرون بمثابة الدعامات لكيانها الإداري، وقدّم الجانب الثاني من التصنيف وافر بوجود أصحاب مصالح ثانويين لهم وقع كبير في التأثير على العلاقة التي تربط العناصر الأساسية بالشركة .

ويمكن تقديم تعريف لكلى التصنيفين القديم والجديد على النحو التالي:

أ- أصحاب المصلحة الداخليين :وتضم جل الأطراف الفاعلة ضمن البيئة الداخلية للشركة ،وتضم كل من ملاك ،موظفين ،أعضاء مجلس الإدارة ؛

ب- أصحاب المصلحة الخارجيين : وهم مختلف الأطراف التي تنتمي للبيئة الخارجية للمؤسسة وتكون ذات علاقة وطيدة معها ومن ذلك زبائن ،موردين ،دائنين .

يجدر الإشارة إلى أن هذا التصنيف أطلق عليه في ما بعد بأصحاب المصالح حسب انتماءاتهم وفي السياق ذاته فقد أطلق تصنيف أصحاب المصالح حسب الأهمية في إشارة إلى التصنيف الجديد الذي استحدثه فيرمان ،ويمكن تقديم هذا تعريف كما يلي¹ :

- أصحاب المصالح الأساسيين :هم الأفراد الذين يكون لهم اهتمامات ذات صلة مباشرة بمتلكات الشركة وتشمل في العادة المساهمين من حملة الأسهم ،العاملين،الزبائن ،المجهزين وأفراد المجتمع الذي تقطنه الشركة إضافة إلى ما سيأتي من أجيال قادمة كما أضاف بعض المنظرين في العصر الحديث؛
- أصحاب المصالح الثانويين :وهم كل من يؤثرون بشكل غير مباشر على الشركة ،أو أنهم يتأثرون بنسب قليلة بنشاطها مقارنة بالأطراف الرئيسية ،وهي تتضمن كل من جماعات الضغط والإعلام وغيرهم ممن يعتبر كعنصر من الشبكة الاجتماعية لإعمال المنظمة.

الشكل(5) تصنيفات فيرمان وآخرون لأصحاب المصالح

| المنافسون | الحكومة | | الأعلام |
|----------------------|----------|---------|----------------------|
| | المجتمع | العملاء | |
| | الممولون | العمال | |
| | | المؤسسة | |
| جمعيات حقوق المستهلك | الموردون | | أصحاب المصالح الخاصة |

المصدر: حمزة رملي،إسماعيل زحوط،مرجع سابق.

¹ سعد العنزي ،مرجع سابق ،ص9.

أصحاب المصالح وفق رونالد ،وبرادلي (ronald mitchell , bradley agle):

وقد قسمة أصحاب المصالح هنا حسب الشرعية ،الضرورة الملحة ،والسلطة وهذه العناصر الثلاث في الحقيقة ما هي إلا صفاتهم في التعامل مع الشركة التي يعملون بها ويمكن شرح مضمون هذه العناصر الثلاث كما يلي:

- **الشرعية:** يشير هذا المعيار إلى درجة تطبيق الشرعية من طرف المؤسسة في علاقتها مع كل أصحاب المصالح وفقا للمعايير والقيم والأهداف المجتمعية .
- **القدرة** وهنا تقسيم أصحاب المصالح بناء على قدرة التأثير على مختلف أطراف المؤسسة لأولية : ويرعى في هذه النقطة أولوية تلبية احتياجات الأطراف الأكثر استعجال في المؤسسة ووفقا لهذه التقسيمات الثلاث يمكن إعادة تصنيفها إلى سبعة مجموعات كما يلي¹:
- ✓ **أصحاب المصالح المترقبين: ونجد في هذا التصنيف:**

❖ **أصحاب المصالح الخطرين:** من خلال تسمية هذا الصنف يتبادر إلى الأذهان انه يشكل خطر كبير على الشركة ،وذلك لأنه يتضمن مجموعة من المطالب ذات الرغبة القوية والشديدة لتحقيقها رغم كونها تتمتع بصبغة عدم القانونية (غير شرعية) ما يتيح إمكانية الاستعمال السيئ للسلطة للوصول إليها وتلبيتها؛

❖ **أصحاب المصالح المهيمنين:** ويحوي هذا النوع مؤثرين اثنين من القوى متجسدة في كل من الشرعية والسلطة ،وهنا يستوجب على المديرين إعطاء جانب كبير من الاهتمام لمساعي واحتياجات وتطلعات هذه الفئة حتى وان لم تكتسي ثوب الإلحاح؛

❖ **أصحاب المصالح التابعين:** هذه المجموعة من أصحاب المصالح عادة ما يكون لديها مطالب مشروعة وفي نفس الوقت ملحة إلا أن ما يعيب عليها أنها لا تمتلك السلطة التي توصلها إلى أهدافها المرجوة .

✓ **أصحاب المصالح الكامنين:** وتشمل كل من الأصناف التالية:

❖ **أصحاب المصالح المطالبين:** هذا الصنف يمتلك مطالب ملحة وإمكانية الشركة أن تهتم بها وتتنظر إليها واردة ،إلا أنها ولعدم قوتها لا يمكن أن تؤثر على الأخيرة إلا إذا أدرجت ضمن تحالفات؛

❖ **المصالح الساكنين:** ما يميز هذه الفئة أنها لا تمتلك لا القوة ولا الشرعية إضافة إلى ذلك أنها لا تستخدم إلا الشيء القليل من قوتها ما يضعف إرادتها تجاه الشركة ناهيك عن انعدام التفاعل معها و إذا كان هناك استثناء فتفاعل ضعيف جدا وهذا نادر الحدوث؛

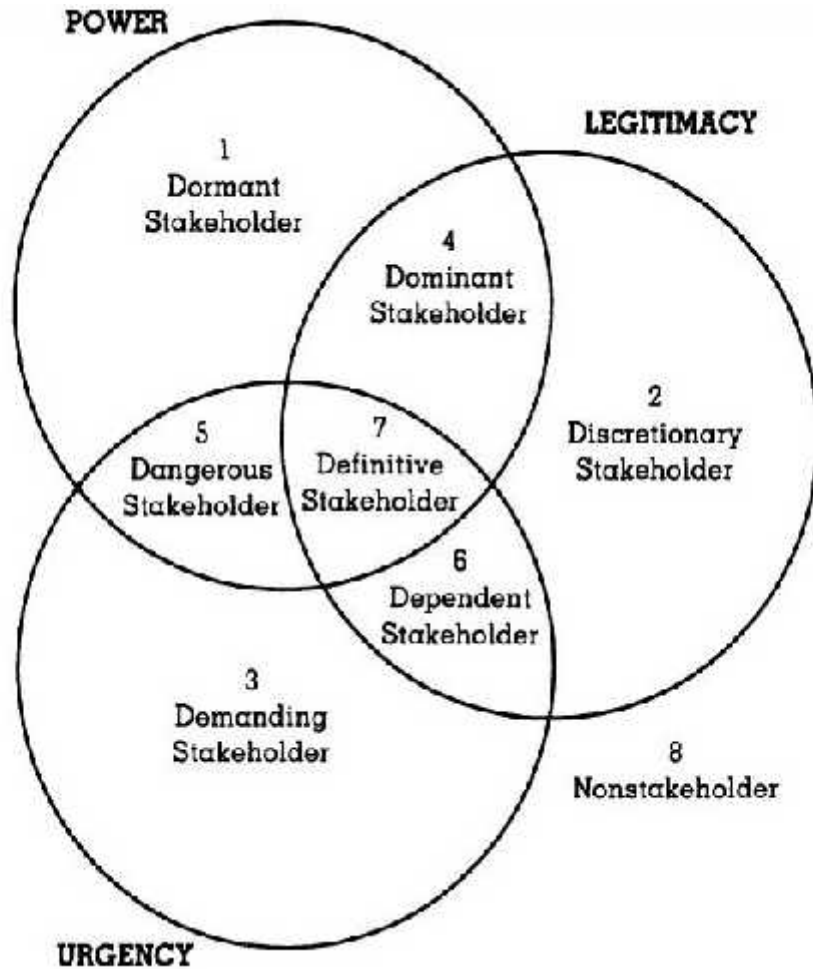
¹Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood , Toward a Theory of Stakeholder identification and Saliency , 2008, pp 873-878.

❖ أصحاب المصالح التقديرين: هذا القسم من أصحاب المصالح ومن وجهة نظر مدراء الشركة يمتلك شرعية ويفتقد القوة كما انه لا يلح في التأثير عليها لسبب بسيط ان الضغط الممارس من طرفها غير كافي ومهمل؛

✓ أصحاب المصالح الحاسمين: ما يميز هذا النوع عن غيره انه الوحيد الذي يمتلك جملة الصفات (القوة، ضرورة الإلحاح، الشرعية) و التي كان لها تباين في أصناف أصحاب المصالح الأخرى بين من يمتلك صفة أو اثنين أو يفقد كل الصفات.

وعلى المديرين التركيز بشكل كبير جدا على هذه الفئة وعلى قدر بالغ من الأهمية، وإنشاء علاقات وثيقة معهم وإدراجهم ضمن الدرجة الأولى من التصنيف.

الشكل رقم(6) تصنيفات أصحاب المصالح حسب ميتشل وبرادلي



Source: Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J, Wood Ibid,p874.

3. أصحاب المصالح وفق الغالبي والعامري و دراسة فيرنانديس:

3-1 أصحاب المصالح وفق دراسة فيرنانديس

المساهمون: الهدف الأسمى لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح وأن يتحصل كل مساهم في المقابل على نصيب من هذه الأرباح، وذلك لقاء مخاطرته على ما دفعه من أموال في سبيل الحصول عائد لأسهم المشتراة¹.

الزيائن: يعتبر إشباع رغبات الزيائن أحد أهم العناصر الفاعلة والتي تمكن المؤسسة من البقاء، فمن خلاله تحسن من مركزها التنافسي باستقطابها للحصص السوقية الجديدة.

العمال: هذا المورد الأساسي للمؤسسة والطرف النشط في المواظبة على تحقيق نجاحاتها المستمر، وعليه فهي ملزمة بتقديم سبل الدعم لهم من تشجيع وحوافز حتى تشعرهم بانتمائهم لها وبالتالي الولاء الدائم .

الشركاء: إن استقرار المنظمة واستمراريتها مرهون أيضا بمستوى الوفاء والولاء الذي يربطها بشركائها. فعليه أن تعطي اهتمام بالغ لهذه الفئة لتجنب الصراعات الداخلية التي قد تتجم عنها .

المجتمع بصفة عامة: لا يمكن لأي مؤسسة أن تتكرر وجود بعد اجتماعي تطمح للوصول إليه على غرار البعدين المشهورين (المالي والاقتصادي)، فهي بذلك ملزمة بمراعاة المعايير الأخلاقية والبيئة كي لا تبقى صورتها انطباع سلبي في المجتمع .

3-2 أصحاب المصالح وفق الغالبي والعامري:

1) فئة عملاء المنشئة: وتحوي جميع الأفراد والمستهلكين أو المستفيدين من السلع والخدمات التي تقدمها المنشئة؛

2) فئة الملاك: وتتمثل في أصحاب رؤوس الأموال أفراد أو مجموعات طبيعيين كانوا أو معنويين ، ملكية خاصة أو عامة؛

3) فئة العاملين بالمنشئة: وتشمل جميع العاملين في المنشئة بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي يقومون به؛

4) فئة أفراد المجتمع: وضم جميع أفراد المجتمع -بشكل عام- والذي تعمل المنظمة وفق نطاقه.²

¹Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel dans sa totalité, Editions d'Organisation, 2005, pp 43-53.

² العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010، ص84.

المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة

يؤثر أصحاب المصالح بصيغة أو أخرى على المؤسسة وأدائها، وذلك لأنهم أصبحوا جزء لا يتجزأ من كيانها وأحد أهم مواردها خاصة بالنظر إلى توجهات المؤسسات الجديدة التي أصبحت تراعي المورد البشري وتتخذة وسيلة لتحسين من استراتيجياتها ومنتجاتها

المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصالح:

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

الجدول رقم (2) يبين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة

| فئة أصحاب المصالح والحقوق | مقاييس الأداء على المدى القريب | مقاييس الأداء على المدى البعيد |
|---------------------------|--|--|
| المستهلكون | - مبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكون الجدد - عدد المستهلكين الجدد الذي تم إشباعهم | - النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار |
| الموردون | - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزن - توفير المواد الأولية | - معدلات النمو في كل من : - كلفة المواد - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردون الجديدة |
| الجهات التشريعية | - عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم | - عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية |

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

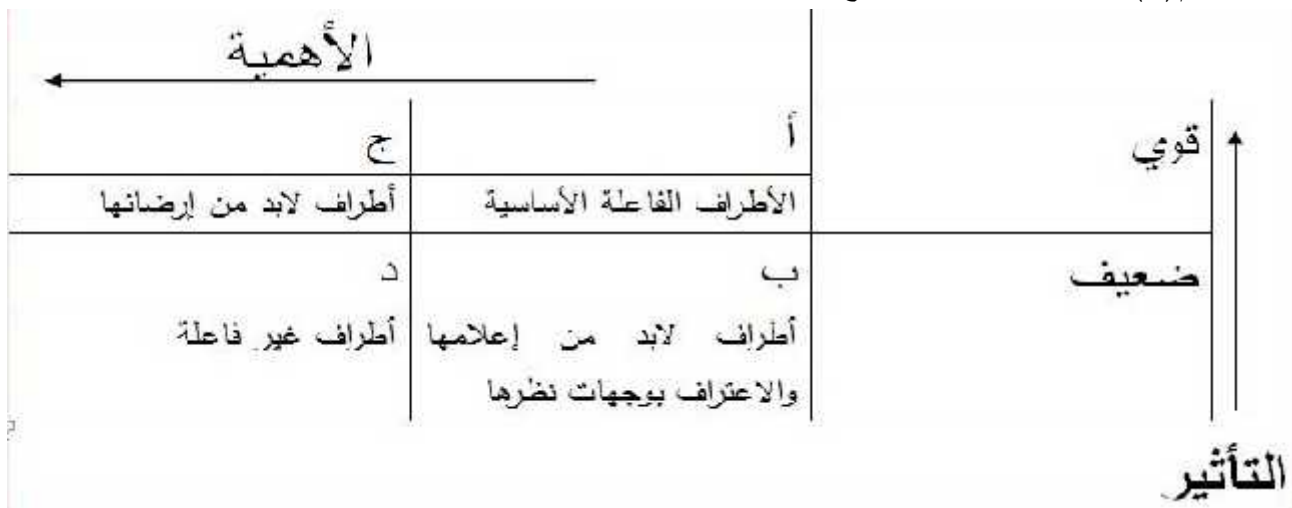
| | | |
|-------------------------|---|---|
| المتعاملون | - عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوى | - عدد الترتيبات من الداخل |
| المدافعون عن البيئة | - عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة | - عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة |
| جمعيات حماية المستهلكين | - عدد الاجتماعات واللقاءات - عدد القضايا المرفوعة | - عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة الضغوط الممارسة من الجمعيات |

المصدر: عريوة محاد مرجع سابق ص12، نقلا عن، <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm.articleid=849306>.

المطلب الثاني: خارطة أصحاب المصالح

والمقصود بالخارطة هنا هو الشكل الذي من خلاله يمكن استنتاج العديد من النقاط الحساسة والمتعلقة بأصحاب المصالح في الشركة، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر منها وضعية الأطراف الفاعلة، تحديد الاستراتيجيات، وذلك تبعا لكل فئة من الفئات المذكورة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (7) خارطة أصحاب المصالح



source: Peter YUEN, op.cit, p6

¹ Peter YUEN ,Group Report Managing SARS Outbreaks the Stakeholders Model, 3 May 2004, p5.

ومن خلال الشكل يمكن تحليل كل وضعية استراتيجية لمختلف الأطراف الفاعلة والغير وفق لما يلي:

وضعية إستراتيجية المجموعة (أ) : هذه المجموعة تنتهج إستراتيجية المراقبة والحذر ما يصعب عليها مهمة الحصول على متطلباتها، إلا أن ذلك لا يقف حائل دون حصولها على اهتمام الشركة بها في إستراتيجيتها، وقد يكون ذلك قابل للتحقق إذا ما أولت الشركة اهتمامها برفع مكانة ونفوذ المجموعة (أ) بغية التأثير على المجموعة (د) والتي تشكل بدورها مجموعة الأطراف الأساسية الفاعلة.

وضعية إستراتيجية المجموعة (ب):

ما يطغى على تصرفات هذه المجموعة هو تخصصها في مزاوله إستراتيجية دفاعية، وهي تشمل ضمن طياتها كل من الرأي العام (الجمهور) و الجماعات المحلية مراعية بذلك بقية احتياجاتهم وإعلامهم بكل ما استجد وبالقدر الكافي، ولأن باستطاعتهم تقديم الدعم اللازم لتأثير على أطراف مجموعة (د) في الشركة وذلك عن طريق التكتلات والتحالفات مع مثل هذه المجموعات أي المجموعة (ب)¹.

وضعية إستراتيجية المجموعة (ج):

وما يميز هذه الفئة عن نظيراتها هو تجسيدها لإستراتيجية التعاون وهي تكتسي غالبا طابعا سلميا، ومع ذلك فإن الشركة تجد صعوبة كبيرة في التخطيط معها نظر لإمكانية تحولهم من مجموعة إلى أخرى وهنا نشير إلى انتقالهم من (ج) مباشرة إلى (د) ويقدر يقع ذلك نتيجة لسوء تقدير مصالحهم أو عدم أخذهم بعين الاعتبار في تطبيق إستراتيجية ما .

تشمل مثل هذه المجموعات المساهمين كما وتعتبر كأحد اكبر القضايا حدة على الشركة هذا إذا ما قورنت بالمجموعات السابقة ما يحتم إرضائهم وتعجيل الفصل في مصالحهم .

وضعية إستراتيجية المجموعة (د):

يمكن اعتبار هذه المجموعة بالأساسية في الشركة لاحتوائها على المالكين، الإدارة الوصية، مساهمين أساسيين كما يجب أن تحضا دائما بالنصيب الأوفر في اهتمام الشركة بهم خاصة في وضع وتقييم استراتيجياتها، يذكر أن هذه الفئة تعتمد إستراتيجية المشاركة .

المطلب الثالث: ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح:

إن وجود أصحاب المصالح في أي مؤسسة يفرض عليهم وجود علاقات وتعاملات قد تكتسب صفة الرسمية حيناً، وقد تسلك منها مغايراً بغية تحقيق مصلحة ما في العديد من الأحيان الأخرى. والجدير بالذكر هنا أن تحدد المؤسسة بدقة ما يدور في مخيلة كل طرف ذا مصلحة لديها، والقيام بذلك يتطلب منها أن تجسد مبدأ الشفافية والإفصاح ثم تقوم بتحديد أطراف التي تؤيد سياستها من الأطراف التي تعارضها ولا يمكن تحقيق هذا الأخير إلا عن طريق التفاوض والتشاور مع كل الأطراف في سبيل الوصول إلى توازنات يتم من خلالها كسب آراء الأطراف المعارضة وزيادة ولاء الأطراف المؤيدة .

¹ PeterYUEN, *op.cit*, p6.

ويمكن للمؤسسات أن تأخذ الأمور بأكثر جدية كان تتشا مكتب للشكاوى الاقتراحات والمتطلبات وفتح كل طرق التواصل مع العناصر المكلفة بحل النزاعات، ومع هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة المتبادلة بين المؤسسة وأطرافها ذات المصلحة من خلال إشراك هؤلاء في الرقابة على استراتيجيات في المؤسسة وكذا إشراكهم بصيغ مباشرة أو غير مباشرة في التقارير الضرورية التي قد تحدد مصير الشركة مستقبلاً.

إن أهمية التحاور والتجاذب بين المؤسسة وأطرافها ينتج عنه مجموعة من وجهات نظر تتعكس بدرجة أول و بشكل ايجابي عليها ومن ذلك ما يلي¹ :

- معرفة احتياجات كل أطراف ذات العلاقة مع المنظمة ؛
- تحفيز العمال على تقديم الأحسن وزيادة ولائهم للمؤسسة؛
- تقليل من المخاطر التي قد تترتب عن تضارب المصالح ؛
- الشعور بروح المسؤولية من طرف أصحاب المصالح تجاه المؤسسة؛
- توسيع نطاق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ؛
- تشجيع الإبداع الابتكار وخلق المزايا التنافسية ؛
- توقع بعض المخاطر بالنظر إلى وجهات النظر المقدمة من المستويات الإدارية الثلاثة للمؤسسة
- تلبية مختلف الاحتياجات الحالية والتركيز على المطالب المستقبلية.

¹ مريم بولمخال، مرجع سابق، ص88.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل ثلاث عناصر مهمة، أولها كان التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصالح انطلاق من إشارة تايلور وتلميحاته وصول إلى المفهوم الحديث، مشيراً إلى أنهم تلك المجموعات أو الأفراد الذين يؤثرن عن المؤسسة ويتأثرون بها. كما تطرقنا بعدها إلى جوهر نظرية أصحاب المصالح حيث سردنا أهم مداخلها وتصنيفاتها .

وتم التعرض في العنصر الأخير على التأكيد ضرورة التحاور والالتزام بأصحاب المصالح في المؤسسة، وعلى هذه الأخيرة أن تضع نصب أعينها خارطة هؤلاء وان تدمج من ضمن أولوياتها الإستراتيجية.

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر خلق القيمة من بين الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحقيق ثروة إضافية للمساهمين وإنشاء قيمة للمؤسسة، وهذا يعتمد على تنفيذ إستراتيجية واضحة ومدى قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولقد أخذ مفهوم خلق القيمة حيز كبيراً من الاهتمام لدى المساهمين خاصة وأصحاب المصالح عامة في المؤسسة .

وبعدما تعرضنا لأهم المفاهيم المتعلقة بأصحاب المصالح سنحاول في هذا الفصل أن نوضح كيف يمكن لإسهامات أصحاب المصالح في الشركة أن تخلق قيمة تشاركية، يمكن أن تكون في وقت لاحق ميزة تنافسية ترفع من مكانتها في السوق إلى مراكز ريادية.

وعليه فإن الشركة مجبرة على استغلال كل ما هو متاح من إمكانيات وأسس تكون متمحورة في العادة حول الكفاءة، الجودة، وغيرها من العناصر التي يكون مصدرها الأساس أصحاب المصالح وما يقدمونه للشركات من مهارات وإبداعات على المستويين الداخلي والخارجي.

ماهية خلق القيمة:

انتهجت العديد من المؤسسات الكثير من الطرق والأساليب سعياً منها إلى تحقيق أهداف مختلفة منها ما هو مالي وآخر معنوي (سمعة، خدمة، سلعة... الخ)، وذلك في بيئة تزداد فيها المنافسة شراسة وافتراساً وتندمج فيها المؤسسات الصغيرة بالكبيرة وفي سوق لا يقبل إلا القوي، فالمؤسسة في الأصل تنشأ من أجل إيصال رسالة أو تجسيد رؤية أو تحقيق غاية واضحة، وذلك عن طريق استغلال المزيج الفكري والجهد العضلي وبعض الموارد الأخرى في سبيل الحصول على نتائج ملموسة تعود بالقيمة المضافة على المؤسسة وهي في الحقيقة السبب الفعلي لاستقرار حياتها المهنية واستمرارها في السوق.

المطلب الأول: تطور مفهوم خلق القيمة :

لقد أصبح مفهوم خلق القيمة أحد أهم العناصر الأساسية في الثقافة الإدارية لكثير من المؤسسات، وأمتد هذا المفهوم بشكل لافت في الآونة الأخيرة ومرد ذلك هو مجموع العوامل الاقتصادية والتنظيمية والمالية، ويمكن إجمالها في ما يلي¹ :

أ- التحول نحو الأصول الأكثر ربحية لقد أدت المنافسة المتزايدة في سوق السلع والخدمات لدعم متطلبات المستثمرين في الأسواق المالية ولتشجيع المؤسسات على إدارة تكاليفها من خلال التركيز على الموارد والنشاطات التي تسمح لها بتحقيق أعلى الأرباح، والتي وتتيح لها فرصة الهيمنة على السوق، وهو ما يسمح لها بتحقيق تدفقات نقدية كبيرة تغطي إلى حد كبير احتياجات استهلاك رأس المال لتغطية الماطر، وهنا على المؤسسة أن تبحث عن الأصول المرتبطة بالمشاريع التي تحقق لها ربحية وبالتالي خلق قيمة مضافة .

ب- الحاجة إلى الأموال والمنافسة: ساهم تطور مفهوم خلق القيمة للمنشأة بطلب مختلف حاجيتها ما أدى إلى ارتفاع أسعار الفائدة في سنوات الثمانينيات وزاد من وتيرة المنافسة في القطاعين الخاص والعام خاصة في الأسواق المالية، وكنتيجة حتمية لهذه الأسباب ساد عدم التنظيم المالي وصعب اقتناء الأموال بحرية خاصة من السوق، الأمر الذي جعل المنشآت تبحث عن حل تستطيع من خلاله تحقيق استقرارها لاسيما المالي منه .

إن المنافسة الشرسة التي تسود المنشآت الاقتصادية بشكل خاص والزيادة المحسوسة في نمو اقتصاديات الدولية عامة، من أجل جمع الأموال أدى إلى بروز بعض من القواعد المحاسبية والمالية لتنظيم مختلف هذه العمليات كما وظهر أيضاً مفاهيم جديدة كخلق القيمة الذي تعيره مؤسسات اليوم اهتمام بالغ وتسعى إلى تبنيه لكون أسواق اليوم تستوجب ذلك وتعتبره واحد من شروط البقاء فيها .

ت- بروز المساهم (تزايد المساهمين)

وكعامل آخر مسهم في نشر مفهوم خلق القيمة ظهرت مجموعات متعددة تمثل أنشطة المساهم، وذلك في تسعينيات القرن الماضي متجسد في معاهد الاستثمار وصناديق المعاش والمنظمات الأخرى المسيرة لمنتجات

¹ بن عمارة نوال وصيفي حسينة، دور حوكمة المؤسسات في إدارة خلق القيمة، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013، ص7.

الادخار الجماعي، والتي كان هدفها الوحيد إيجاد مكانة للمساهم وتحقيق استقرار له وتمكينه من مطالبة بمرودية مقبولة في ظل ظروف السوق الراهن .

المطلب الثاني : مفهوم القيمة وخلق القيمة وخصائصها

مفهوم القيمة

يعرف **Arichy Carman** القيمة على أنها " أهداف الزبون وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها ، تمثل كلها عوامل و أسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء المنتج"، يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، لكن التعريف لم يشر إلى تكلفة كل هذا وهي ما يمكن أن يؤثر سلبا على القيمة المدركة".

يعرفها **Gug Audigier** في كتابه على أنها " متغير يزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج".¹

التعريف الثاني :

القيمة هي عبارة عن مبلغ يدفع مقابل أصل، أو الحق في الحصول على مستقبلية من وراء استخدام ذلك الأصل، وتختلف القيمة عن السلع في كون الأخير يمثل المبلغ المدفوع للحصول على أصل ما، بمعنى إن القيمة موجودة في جوهر الشيء و يحدث عملية التبادل يتم ترجمتها إلى سعر .

"القيمة من الممكن أن تكون موجودة من دون تبادل فهي تركز عن التقدير النظري المعتمد على مفهوم المنفعة، والذي قام المستثمر أو المقيم بالمقارنة مع مختلف السلع المتاحة وتحول القيمة إلى سعر يتحقق بوجود مطابقة بين العرض و الطلب الحقيقيين".²

خلق القيمة: هنالك مفاهيم عديد لخلق القيمة نذكر منها مايلي³ :

- هي: " الزيادة والتنوع من خلال مجموعة عمليات "
- وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق ارضاء الزبائن".
- " مصدر القلق لأنها تعمل على ارضاء حاجت الزبائن وارضاء حاجات المهنة، وذلك بالاعتماد على الخبرة والاشهار".
- "عملية خلق الثروة وتعظيم راس مال المساهمين".¹

¹ Guy Audiger, "Marketing pour l'entreprise", Gualino éditeur, Paris, 2003,p23.

² بلخير بكاري، اثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر دراسة تطبيقية على مؤسسة الوطنية لأبار (ENSP)، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2009، صص 13-14.

³ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013، صص 66.

تبين من التعاريف ان الخلق في المؤسسة نابع عن مهام التي يتم تطبيقها داخل المؤسسة ،ولتحقيقها على افراد الاخيرة ان يعوا ويفهموا ما يوكل اليهم من اعمال من شأنها أن تخلق القيمة .

🌈 خصائص خلق القيمة للمؤسسة:

يجب أن تتوفر في القيمة التي تبحث عنها المؤسسة مجموعة من الخصائص نذكر منها² :

- أن تكون لها أهمية ضرورية لكل من المؤسسة والأطراف الآخذة ؛
- أن تكون متميزة عن ما هو موجود في السوق؛
- لها القدرة على إحداث تغيير ايجابي في سمعة المؤسسة؛
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين؛
- سهولة تقبلها من طرف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة؛
- لها القدرة على تحقيق مردودية كبيرة في السوق.

الشكل رقم(7) : الأشكال المختلفة لخلق القيمة

| | | | |
|---------------------|----------------------|------------|---------------------|
| خلق القيمة للموردين | خلق القيمة للزبائن | | خلق القيمة للعاملين |
| | المؤسسة | قيمة سوقية | |
| خلق القيمة للمجتمع | قيمة محاسبية | | خلق القيمة للشركاء |
| | خلق القيمة للمساهمين | | |

المصدر: غضبان حسام ،مرجع سابق، ص67.

¹ THOMAS Olivier, **Création de valeur actionnariale et communication financière**, mémoire de DESS Ingénierie Financière, Septembre 2004 , Université de Bretagne Occidentale Institut d'Administration des Entreprises de Brest Année universitaire 2003 – 2004, p7.

² غضبان حسام الدين ،مرجع سابق، ص67.

المطلب الثالث: أنواع القيمة المختلفة

القيمة في علوم التسويق تنقسم إلى ثلاث معاني رئيسية وهي :

قيمة التبادل (Echange)؛

قيمة الاستعمال (Usage)؛

قيمة المقدرة (Estime).

1- قيمة التبادل : وتمثل القيمة التي تدفع من قبل المستهلك لدفعها من أجل حصوله على منتج أو خدمة قدمت له ،ما يمثل نقطة التعادل بين كل من المشتري والبائع،هذا النوع من القيمة قديم فقد قام آدم سميث بمعالجة القيمة ،وذلك عند تناوله لكيفية تحديد قيمة المبادلة وبناء على فكرة تقسيم العمل ،حيث نجده يفرق بين استعمالين لكلمة القيمة ،فيوضح أن إحداها تدعى قيمة الاستعمال وسنأتي على شرحها لاحقا أما الثانية فتدعى قيمة المبادلة وتعني ما للشيء من قدرة على شراء سلع أخرى.¹

2- قيمة الاستعمال وهي القيمة التي يحققها المستهلك من المنتج ،بغض النظر عن كون الأخير لقيمة الاستعمال في قوله : "قيمة الاستعمال يقصد بها منفعة الشيء" كما انه ابد رأيه في التناقض الموجود في مفهومي قيمة التبادل وقيمة الاستعمال من خلال القول بان الواقع العملي اثبت انه يمكن أن نجد شيئا ما يتمتع بقيمة استعمال كبيرة ،في حين إن قيمته التبادلية ضئيلة أو منعدمة والعكس صحيح وهنا ضرب مثال في الماء والماس.

إن القيمة الاستعمالية لأصل ما ،هي في الحقيقة غير منوطة بملكيتها وإنما مرتبطة بكيانه التشغيلي ،أما القيمة التبادلية فهي اقل من القيمة الاستعمالية ومن ذلك العديد من الأمثل نذكر منها وسائل العمل،والمنشأة فالقيمة الاستعمالية هنا اكبر بكثير من القيمة التبادلية . وتتضمن القيمة الاستعمالية على ما يلي² :

1-2 قيمة السوق: وهي القيمة التي تمثل سعر البيع لسلعة (أصل) أو مؤسسة في السوق طبقا لقانون العرض والطلب او تقدير السوق للأصل فقيمة السهم السوقية يحددها تقويم المستثمرين لأرباحهم المستقبلية ،وهذا يعني أن هذه القيمة (القيمة السوقية للسهم) تأخذ في الاعتبار القيمة الاقتصادية للشركة ويطلق عليها عادة القيمة النقدية وهي الجانب النقدي للأصول عندما يتم التنازل عنها وتحويل ملكيتها إلى مالك آخر أو القيام ببيعها، وقيمة الأصل في السوق تعكس أهمية المنشأة والمشتريين المقبلين على شراء الأصل؛

2-2 القيمة الجديدة: وهي تعتمد على العلم بمجمل التكاليف الضرورية والواجب إنفاقها لحيازة أصل جديد أو تكوينه ويكون مماثل للأصل محل التقييم.

المالية ،أطروحة دكتوراه

¹ عبد الغني دادان ،قياس قديم المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ،جامعة الجزائر 2006،ص ص 131-132.

3- قيمة الحياة وتسمى أيضا بالقيمة الدفترية وهو مفهوم وارد في المحاسبة أو الضرائب ويتنافى مع المفهوم الاقتصادي أو التقويمي، كما انه يعبر عن التكلفة التاريخية المعبرة للأصل المعني ناقص جميع الإهلاكات (الإهلاك التراكمي) ، أما بالنسبة للمنشئة الاقتصادية هي بمثابة تحديد للتكلفة الأصلية للأول مع طرح الاحتياطات مثل الإهلاكات، الديون المعدومة ، ويختلف الأمر إذ كانت شركة مساهمة فالقيمة الدفترية للسهم العادي تتمثل أساس في قسمة صافي حقوق الملكية على عدد الأسهم العادية وذلك بعد خصم جميع الالتزامات والقيم المقابلة للأسهم الممتازة. وهي تمثل أيضا قسمة رأس المال المدفوع والاحتياطات والأرباح المحتجزة إن وجدت على عدد الأسهم العادية¹.

4- قيمة الاستغلال: هذا النوع من القيمة يمكن من تحديد تكاليف اقتناء استثمار يضاهاى الاستثمار محل التقييم من حيث الخصائص النقدية .

5- القيمة المقدرة: وتضم نظرة البائع للقيمة التي جناها من بيع منتج ما أو تقديم خدمة بعد توقعه للمنفعة التي يريد تحصيلها من طرف المستهلك أو هو بصدد البحث عنها وهي تنقسم إلى :

5-1 قيمة التصفية: ويتحصل على هذا النوع من القيمة بالتقييم المتدني لأصول المؤسسة ، وهو معتمد على معيارين الأول الانخفاض التدريجي لأصول المؤسسة مع استمرار لعملية التصفية هو معيار ذو نظرة تفاؤلي أما المعيار الآخر فما يميزه هو توقف النشاط، إضافة إلى الثمن المتدني للأصل عند التقييم؛

5-2 القيمة المصفاة: وتأتي هذه القيمة كنتيجة لتنازل المؤسسة عن أصل معين كأحد القرارات التي تواجه بها الصعوبات المالية ، ويكون التنازل في هذه الحالة بأخف الأضرار الممكن وهنا إن حققت إيرادات إيجابية بالنظر إلى قيمة الإهلاكات المتبقية ، فالصفقة تكون مربحة وتدرج المؤسسة الفارق في حساب الإيرادات خارج الاستغلال .

تجدر الإشارة أن هناك فرق بين قيمة المصفاة والقيمة التصفية فالطريقة الأولى تستمر المؤسسة في مزاوله أعمالها إلا أنها تتعرض إلى بعض المضايقات المالية في حين الطريقة الثانية (قيمة التصفية) تحل المؤسسة وينتهي نشاطها .

7 قيمة شهرة المحل: وهي تعبر عن قيمة المعنوية الغير قابلة للقياس إلا أنها تجلب لها أعداد لا بأس بها من الزبائن ، والعملاء ، وهي أيضا بمثابة ارتفاع لتكلفة الاستحواذ على المنشأة المعنية مقارنة بقيمة الأصول التي هي في ذمتها بعد خصم حقوق الغير ، وما تبقى من فرق يعبر عنه بقيمة شهرة المحل².

¹ طارق عبد العال حماد ، التقييم وإعادة هيكلة الشركات ، الدار الجامعية ، 2006، ص17.

² هوارى السويسي ، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2007، صص6-7.

المطلب الرابع : أهمية خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة :

يعد موضوع خلق القيمة محل اهتمام العديد من المنظمات ومحل أنظارها حقبة من الزمن ،خاصة في ظل المتغيرات الجديدة التي طرأت على مختلف جوانب المؤسسات على مستويين داخلي وخارجي .
يذكر أن مصطلح القيمة بمفهومه الأولي أخذ الجانب المالي بعين الاعتبار دون غيره من التوجهات الأخرى الأخلاقية والاجتماعية وغيرها ،ما قلص اهتمامات المؤسسة وحصرها على فئة وحيدة كانت آن ذاك للمساهمين سعيا منها إلى تحقيق مكاسب مالية لهم وتعظيم ثرواتهم ،وجعلت الأخير كأولوية الأهداف المسطرة لديها ووجب تحقيقها¹.

إلا أن توجه المؤسسات وإعطائها لأهمية مفرطة تجاه المساهمين جعل منها تهمل جوانب كثير فاعلة فيها ولها فضل كبير عليها ومن حقها أن تحض هي الأخرى بنصيب نظيرا للأعمال التي تقوم بها، كما أن عديد من الدراسات الميدانية في هذا السياق برهنت على أن هناك من كبريات المؤسسات الأمريكية من أعطت جانب كبيرا من اهتماماتها إلى مختلف الشركاء الذين لهم علاقات وطيدة مع الشركة ومع أعمالها ،وكنتيجة حتمية لذلك حققت نجاحات كبيرة وفي فترات محدودة زمنيا .

في النهاية تغيرت توجهات العديد من المؤسسات ،ولم تعد تهتم بتعظيم ثروة المساهمين ويقدر اهتمامها بأطراف المصلحة (أطراف المصالح) الذين يسهرون على خدمتها ونجاحها واستمرارية نشاطها في المقابل تقدم لهم الدعم ماديا(منح،أجور) أو اجتماعيا(المسؤولية الاجتماعية) وتستشيرهم وتدلهم ضمن انشغالاتها اللامحدودة.

¹ هاشمي عباسية ،الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الاطراف الاخذة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،الصادرة بجامعة بسكرة ،الجزائر،العدد الثالث،جوان2008،ص105.

المبحث الثاني: سلسلة القيمة، تحليل التوجه والوضعية الإستراتيجية لخلق القيمة

شهد مصطلح خلق القيمة عدة تغيرات جذرية قبل ان ينتهي الى مفهوم الحالي ،وذلك نتيجة لعدة توجهات سبقت هذا المفهوم كمنطق الحجم وفائض السعر والتي كانت سبب لظهوره وانتهاجه من عدة شركات كبرى .

المطلب الأول :سلسلة القيمة

تعود فكرة سلسلة القيمة إلى بورتر العام 1980 حين فجر هذا المفهوم مصرحاً بأن من شأنه أن يستعمل في تطوير الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة ،و لبلوغ هذه الأخيرة على كل مؤسسة أن تسلك طريق سلسلة القيمة.

سلسلة القيمة هي ذلك الإطار أو الهيكل الذي تستخدمه المنظمة لإحاطة وفهم موقع كلفها والتعرف على وسائل متعددة تستعملها لتمهد وتسهل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال .

كما أنها تستخدم لمعرفة الموارد والعمليات الأساسية والتي تمثل القوة والمنطق التي هي بحاجة أيضا إلى تحسين وكذا الفرص لتطوير الميزة التنافسية وتنشئتها من الطريقة التي من خلالها المنظمة تنظم وتدير أنشطتها وتساعد على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتصور هيكل القدرات بالنظر إليها كمجموعة من العمليات .

سلسلة القيمة تقدم عرض كيفية التي يتحرك بها المنتج من كونه موردا أوليا والى غاية بلوغه إلى الزبون النهائي،فالم المنظمة تقسم أعمالها إلى سلسلة من الأنشطة كل نشاط في سلسلة القيمة يساهم في قدر من القيم الكلية المقدمة للزبون و أيضا يسهم في جزء من الأرباح الكلية .

فمفهوم سلسلة القيمة يرتكز أساس على إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة ،كما أن هذه الأخيرة تضم مجموعة من أكثر من مجموعة من الأنشطة فهي عبارة عن نظام متداخل أو شبكة من الأنشطة متصلة من خلال روابط ،وينشئ هذا الرابط عند تأثر أحد الأنشطة بكفاءة الأنشطة الأخرى¹ .

أما سلسلة القيمة فهي التي تربط أنشطة المنظمة مع الأجزاء الوظيفية الأساسية ومن ثم تسعى إلى تقييم لإسهام كل جزء في خلق القيمة المضافة الكلية للإعمال وبصور جوهرية وبناء على م ما سبق فان سلسلة القيمة تشيد ب:

- مساهمة كل جزء من المنظمة في القيمة المضافة ؛
- تساعد كل المنظمة اعتمادا على خلق القيمة المضافة في تحقيق الميزة التنافسية وكل جزء من أجزاء المنظمة هو قادر وباستطاعته أن يحقق ذلك .
- في النهاية خلص بورتر من تحليله لسلسلة القيمة أنها قادرة على توليد قيمة للمنظمة تجعل منها مميزة عن باقي المنافسين .

¹ زكريا الدوري ،عرب السعيد،التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)،مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،العراق،العدد،2005،ص4.

الشكل (9) : سلسلة القيمة لبورتر



Source: Christian Hohmann, chaine porter, <http://WWW.chohmann.free.fr> /,11/03/2015.

يوضح الشكل الماضي عرضا لسلسلة القيمة تمثل مجموعة الأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات لها قيمة بالنسبة للزبون ،هذا النوع من العمليات يتشكل من أنشطة داعمة (Support Activities) وأخرى رئيسية (Primary Activities).

وتتكون سلسلة القيمة ل Porter من:

1- الأنشطة الأساسية (Primary Activities):

وتسمى أيضا أنشطة القيمة الأولية وهي ضمن التكوين المادي للمنتج ،والمبيعات والتوزيع وخدمات ما بعد البيعة وهي تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة للقيمة المقدمة للزبون وسنقوم بتفسيرها كما يلي¹:

1-1 التدفقات الداخلة (Inbound Logistics)

ويطلق عليها أيضا بوظيفة الإمداد والتموين وهي المصدر الأساس الذي من خلاله تستلم السلع من المجهزين وتخزينها في انتظار إعادة تحويلها إلى وظيفة أخرى لتعالج وتحول؛

1-2 العمليات (Operations)

وتسمى أيضا بوظيفة الإنتاج وهي مسؤولة عن كل ما يتم إنتاجه في المنظمة؛

1-3 التدفقات الخارجية (Outbound Logistics)

وهي وظيفة الإمداد بالمخرجات أي عملية توزيع المنتجات النهائية على الزبائن وتدخّل ضمنها النقل والخرن وقد تتضمن الإنتاج؛

1-4 التسويق والمبيعات

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ،دار المسيرة ،الطبعة الأولى، 2009، ص330.

وتحلل حاجات ورغبات الزبائن وكذلك تجذب أنظار الزبائن لمنتجات وخدماتها المنظمة المعدة للبيع والإعلام والترويج ؛

1-5 الخدمة (Service)

قبل وبعد بيع المنتجات والقيام بالخدمات ،هناك دائما مواصلة للخدمات تتمثل في خدمات ما بعد البيع ويمكن أن يدرج التدريب كخدمة وكذا الإجابة على تساؤلات الزبون.¹

2- الأنشطة الداعمة (Support Activities) :

وهي توفر الدعم اللازم للأنشطة الرئيسة وتحتوي على :

2-1 الشراء (Procurement)

هذا القسم يوجد عند كثير من المنظمات وهو مسؤول عن شراء السلع والأدوات التي تستعمل في عمليات المنظمة ،أيضا تحصل على أسعار متدني وجودة عالية للسلع المطلوبة من قبل المنظمة ؛

2-2 التطور التكنولوجي (Technology Development)

وهي وظيفة المنتجات الحديثة في المنظمة وتشتمل على التكنولوجيات الموجودة ،كالتدريب والمعرفة التي من شأنها ان تبقى المنظمة أو تسمح لها بالكفاءة؛

2-3 ادارة المورد البشري (Human Resource Management)

وتضم مجموعة العناصر الحيوية في المنظمة كالتدريب ،الاستقطاب ،تطوير الإدارة ،هيكل المكافأة؛

2-4 البنى التحتية للمنظمة (Firm Infrastructure)

وتشمل كل من التخطيط،المحاسبة ،والرقابة وإستراتيجية المنظمة؛

المطلب الثاني: تحليل التوجه نحو خلق القيمة

لم يكن توجه المؤسسة نحو خلق القيمة سائد من قبل ،ولم يكن لبعض أصحاب المصالح نصيب من اهتمامات المؤسسة قبل هذا المنطق وهذا يوحي بوجود توجه انتهجته هذه الأخيرة سابقا وسنقدم في هذا المطلب نظرة على هذه التوجهات لنصل في الأخير إلى منطقها السائد ألا وهو خلق القيمة .

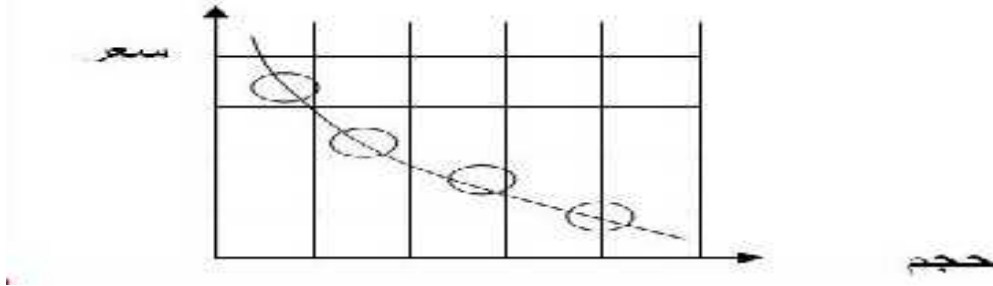
📌 **توجه نحو منطق الحجم:** كان هذا المنطق سائد إبان سنوات السبعينيات من القرن الماضي وهو يجمع بين

اثنين من المتغيرات احدهما التكلفة والثاني حجم الإنتاج،ويقترض في طياته ما يلي :

- التكلفة الوحيدة للمنتج نصيب كبير منها مرده إلى الإنتاج المتراكم؛
- تساعد زيادة حجم الإنتاج في زيادة تدنيت التكاليف ،وكرد فعل لذلك سيؤثر على الزبون الذي له حساسية من السعر فقط؛

¹ قاسمي خضيرة ،بزقاري عبلة،دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة البويرة ،الجزائر ،يومي 5 و6 نوفمبر 2010،ص4.

- السعر يولد الطلب وهذا يستدعي تدنيته بوتيرة سريعة بالمقارنة مع المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر للسعر ويعطي دائما عرض منخفضا لهذا الأخير كما يبينه الشكل التالي¹:
- الشكل رقم(10) منطق الحجم



المصدر :حاتم نجود نقلا عن :

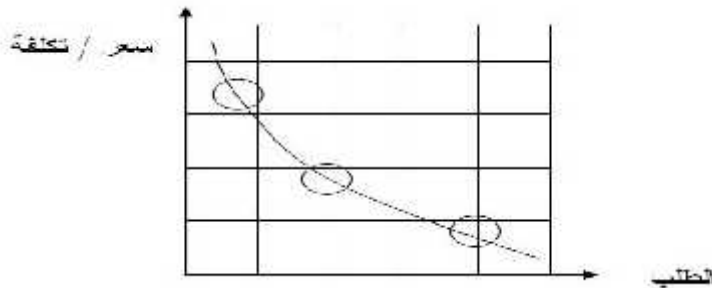
Michel Montebello, "La stratégie de la création de la valeur pour le client", édition économique, Paris, 2003, p.

التوجه نحو منطق فائض السعر:

- جاء هذا التوجه بعد منطق الحجم وبالضبط في الثمانينات ويضم العلاقة بين الطلب والسعر ،وهو الذي أدى بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق الجودة بالاعتماد على الفرضيات التالية :
- الجودة باهظة جدا مع تشكل علاقة بين جودة المنتج وسعره؛
 - تزايد حساسية الجودة بشكل مفرط ما يؤدي بزبائن المؤسسة إلى التأهب لدفع أي سعر مرتفع؛
 - عند مستوى معين للسعر يمكن أن تتحصل المؤسسة على زبائن محتملين.

ويلاحظ انه كلما أرتفع مستوى الجودة سيرتفع تلقائيا وبشكل منطقي سعر المنتج وكنتيجة لذلك سيعود بالسلب على تنافسية المؤسسة وانخفاض الطلب على منتجاتها كما هو موضح في الشكل أدناه :

الشكل (11)منطق فائض السعر



Source:Michel Montebello , op-cit,p39

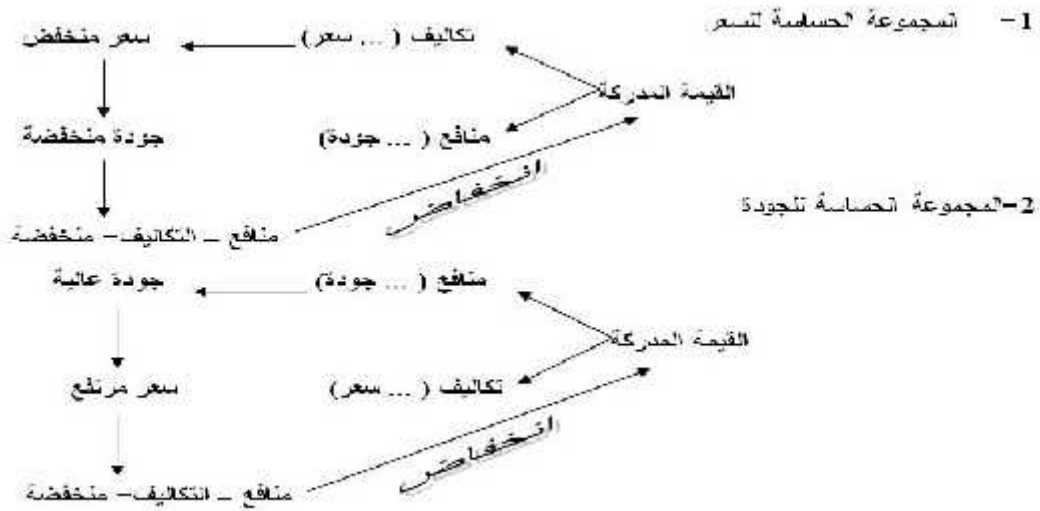
¹ حاتم نجود،تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولانه على المصنع الجزائري الجديد للمصبرات،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر،2005،ص59.

بالنظر إلى المنطقين (الحجم، السعر) فإنهما يحتويان على عيوب كثيرة لم تستطع مجابهة الحاجة المتزايدة والمستمرة لزبائن المؤسسة، وكذا صعوبة الجمع بين متغيرين اثنين في سبيل الحصول على الرضا المطلوب ومرد ذلك إلى :

- كل من التوجهين لا يعطيان رضا كافيا إلا أنهما يساهمان في إنقاص حالة عدم الرضا؛
- كلا المنطقين استعمل أسلوبا مختلفا عن الآخر في سبيل حماية المؤسسة من المنافسين الآخرين الذين لهم نفس المنطق المنتهج أو يختلف، ولكن ماذا عن منتهج للسلوكيين (السعر، الجودة) معا وفي وقت واحد وهو ما يوصلنا إلى منطق جديد ألا وهو خلق القيمة¹.

انتقاد المنطقين (الحجم وفائض السعر):

يوجد دليل على عدم جدوى المنطقين السابقين (منطق الحجم ومنطق فائض السعر) والذي يقسم السوق إلى شطرين، أدركنا أنه يوجد فعلا توجه جديد لزبائن المؤسسة ألا وهو القيمة من شأنه أن يعيد ترتيب أوراق محددات القيمة المدركة وفقا لما جاء به الشكل ادناه.



Source: Michel Montebello , op-cit,p39.

المطلب الثالث: الوضعية الإستراتيجية للتوجه نحو خلق القيمة

التحول من منطق الحجم إلى منطق القيمة :

يتطلب هذا النوع من التحولات توفر أسواق من شأنها أن تتكيف مع هذا النوع من التحولات ، فقد أثبتت العديد من مؤسسات صناعة السيارات في العديد من دول العالم انها لهذا التوجه (الحجم إلى القيمة) حيث قاموا ببعض التعديلات البسيطة على سياراتهم ومحافظين في نفس الوقت على الجودة وبصورة أوضح فهم

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، ص 60.

يركزون على الخدمات المرافقة (خدمات البيع وما بعد البيع) من دون ان يزيدوا في أسعارهم ،مع الاستفادة من سنوات إضافية للضمان عما كانت عليه في فترة مضت .

لكن هذا لا يعني أنه الأسهل على الإطلاق من بين التوجهات بل على العكس فهو اشد صعوبة ومخاطر كما ويتطلب مدة أطول إذا ما قورن بالمنهج الذي يعتمد السعر كما سنقوم بسرده لاحقاً¹ .

التحول من الجودة إلى القيمة

تسلك العديد من المؤسسات اليوم منطق التحول من الجودة إلى القيمة عن طريق البحث عن أعداد كبير من الزبائن اقل تحسسا من الجودة من زبائنها ،كما و تطمح أن يكونوا على استعداد بدفع أقل الأسعار لا أضخمها كما كان سائد في السابق، بغية الخروج من مأزق عدم تغطية الزيادة في التكاليف الثابتة وإعطاء قيمة اكبر لميزتها التنافسية في السوق، عن طريق تقديم اقل الأسعار مع الحفاظ على الجودة المرتفع ليلقى قبول عند متناول الزبائن وهذه الفكرة الأخيرة سائد عند الكثير من الشركات الكبرى ومثال ذلك الشركات اليابانية التي كانت السباقة لمثل هذه التوجهات الحديثة ،والجدير بالذكر هنا انه ورغم هذه التحولات في التوجهات العديد للشركات إلا انه يزال في السوق المناهج الثلاث (فأسواق للحجم و آخر للسعر وثالثة للقيمة) يبقى اختيار أحدها راجع إلى الشركة واستراتيجيتها المنتهجة مستقبلا .

وتجدر الإشارة أن المؤسسات التي نتهج منطق التحول من الحجم إلى القيمة يسهل عليها تخفيض التكاليف في الوقت المناسب فهذا يدخل ضمن مهامها الداخلية ويمكنها السيطرة عليه ،أما التحول من الجودة إلى القيمة فيرتكز أساس على إدراك الزبائن لها كما انه من الصعب التحكم فيه ،ناهيك عن عوامل تدخل هي الأخرى ضمن الجودة وتحقق لها ميزة تنافسية تتطلب مدة من الزمن لبلوغها .

المطلب الرابع: خلق القيمة للمؤسسة و لأصحاب المصالح :

خلق القيمة للمساهمين

في العادة هدف كل مساهم هو تعظيم أرباحه، وذلك نظير حصته المدفوع في رأس مال الشركة إذا حققت الأخيرة أرباح على مستويات عديدة من أنشطتها المختلفة التي تقوم بها ،وعلى أساسها تعطي كل ذي حق حقه من ديون مستحقات على عاتقها ثم تباشر في إعطاء هؤلاء (المساهمين) نصيبهم من الأرباح المحققة ؛ أما المساهمون فهم يخلقون قيمة للمؤسسة أما من خلال إعادة استثمار أرباحهم في الشركة أو الزيادة في رأس المال ،فهم بذلك يوسعون من نشاط المؤسسة ويزيدون من حضورهم في ارتفاع حصصهم في السنوات القادمة.

خلق القيمة للدائنين :

وتخلق المؤسسة القيمة لدائنيها إذا وفّت التزاماتها في الوقت المحدد مع احتساب كل الفوائد بشكل يفتح شهية دائنيها للتعامل معها مرة أخرى ،ومعروف في عالم الديون أنه لا تقدم هذه الأخيرة إلا بضمانات أما تساوي أو تفوق القيمة المعطاة من المال طبعا وفق لما ينص عليه طرفا الإتفاق؛

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، ص62

إن السيرة الحسنة للمؤسسة تجعل منها طموحا ومطلبا لكل دائن يريد التعامل معها ويفتح أبوابه للظفر بمصدر ما لتمويلها لأنه على يقين بما سيديره عليه قرار كهذا من فوائد مستقبلا وهذا هو أساس خلق القيمة لهذه الفئة التي لها علاقة مع المؤسسة أو هي بصدد ذلك .

فالدائنون إذا لاحظوا أن نشاط المؤسسة ناجح ومستقر ،سيرغبون حتما في تعاملاتهم معها فهم بذلك يحصلون على فوائد في آجالها ما يمنح لهم الرغبة في التعامل مرات ومرات عديدة ،وبذلك فهم يخلقون قيمة لأنفسهم ولغيرهم (المؤسسة) ¹.

✚ خلق القيمة للأفراد:

الأفراد لهم دور فاعل تجاه خلق القيمة للمؤسسة والعمل بصرامة وثبات على إنجازها والرقى بادنئها لتكون مجابهة لمنافسيها ،وجلي بكل مؤسسة أن تتصفهم في حقوقهم مثلهم مثل أي رأس مال مادي كونهم أيضا يمثلون مورد مهم لها .

وذلك من خلال ما يقدموه هؤلاء كونه يمثلون رأس مال بشري يحال أن تتخلى عليه هذه الأخيرة وهو لا يقل أهمية عن رأس المال المدفوع من قبل المساهمين ².

فحاجة هؤلاء إلى المال فقط لا معنى لها ،إذا ما قورنت بإقرار المؤسسة التي يشتغلون بها لمجهوداتهم والاعتراف بها والتذكير بأهمية وضرورة دورهم الفاعل وهذا المعنى الحقيقي لخلق القيمة في المؤسسة. كما إن للمؤسسة القدرة على تحفيز الأفراد في خلق القيمة بتطبيقها لمجموعة من المهام التي من شأنها أن ترفع من القدرة على الخلق ومن ذلك ما يلي :

- **التفويض:** أي إعطائهم كامل السلطة عند ممارسة المهام الموكلة إليهم ،ومثل هذا الإجراء يجعل من الفرد يحس بالانتماء وروح المسؤولية وبالتالي يدفعه نحو تعزيز قدراته وتحسينها بشكل يعود على المؤسسة بثروة طائلة أي يولد لها قيمة .

- **الإنصاف الداخلي:** وهذا يستوجب التوازن البيني بين ما يبذله الأفراد ومن جهة وبين إسهاماتهم المقدمة وما يتقاضونه من أجر من جهة أخرى ، وذلك لصرف النزاعات التي قد تحدث كنتيجة لعدم التوازن .

وفي سياق توليد القيمة للأفراد فالمديرون أيضا لهم القدرة على مشاركة المؤسسة في عملية خلق القيمة ويتجل ذلك في كون هؤلاء يمتلكون السلطة على الأفراد والتأثير عليهم ،وبعبارة آخر فان قراراتهم الصحيحة وتبنيهم لإستراتيجيات والسير الحسن لإدارة المؤسسة في أوقات مناسبة نذر على الأخيرة أرباحا طائل ،ضيف إلى ذلك كونهم همزة وصل بين المساهمين وبقية أطراف أصحاب المصالح وعليه فالأفراد قادرين أيضا على خلق قيمة للمؤسسة ،وهذا يعتمد بدرجة أولى على تطبيق المؤسسة لما سبق ذكره من إنصاف وتفويض ينتج عنه ولاء للأفراد و لتعاملاتهم معها وتقديم النصح لها وإعطائها آراء ومقترحات تفيدها أو تأخذها بعين الاعتبار .

¹ حاتم نجود، مرجع سابق، صص 63-64.

² هاشمي عباسية ،مرجع سابق، صص 115-116.

خلق القيمة للموردين

ويمكن خلق القيمة هنا عبر العلاقة التي تربط المؤسسة مع كامل مورديها، حيث تقدم لهم أسعار معقولة و قائمة دائمة لطلباتها المختلفة والمستمرة شريطة أن يأخذ بعين الاعتبار تراضيا لكلي الجانبين(المؤسسة ومورديها) ،فعلاقة المؤسسة وسعيها الدؤوب نحو إرضاء هذا النوع من المتعاملين يفرض. عليها أن تكون ناجحة في نشاطها قبل تعاملاتها مع الحرص كل الحرص على الاستمرارية ، يذكر أن مثل هذا النوع من خلق القيمة مرهون بنجاح تعاملات المؤسسة وزبائنها .

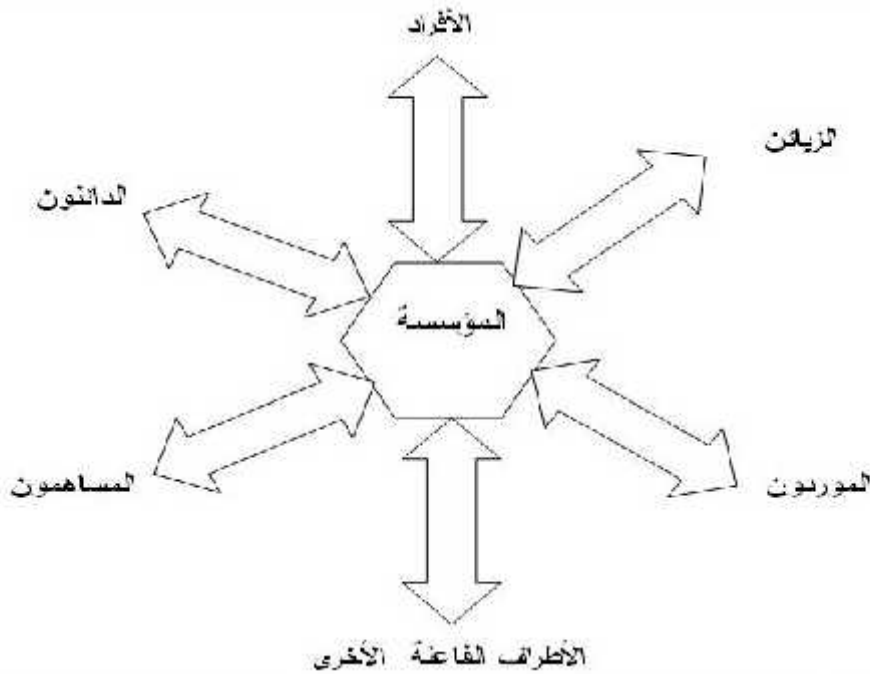
يمكن للموردين ان يخلقوا قيمة عبر تقديم عروض مغرية للمؤسسة تكسيبها الثقة بهم ،كترويجهم لسلعها وتوسيع نطاق الجغرافي لنشاطها واكتسابها أعداد كبير من الزبائن.

خلق القيمة لباقي أطراف المصالح

يرتكز الخلق هنا على جزء كبير من المجتمع ويكون ذلك من خلال توفير مناصب الشغل ،مراعاة القيم والأخلاق والمعتقدات الدينية ،والحفاظ على البيئة والقيام بحملات تحسيسية لتوعية المستهلكين والحفاظ على صحتهم، وهو يدخل ضمن مسمى المسؤولية الاجتماعية؛

في حين أن هؤلاء الأفراد يخلقون قيمة للمؤسسة بتقديم النصح وتوجيههم الى العمليات الخيرية التي تحسن من سمعتها في اوساط المجتمع التي ترعرعت فيه¹.

الشكل رقم (12) خلق القيمة لأطراف المصالح في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على ما سبق.

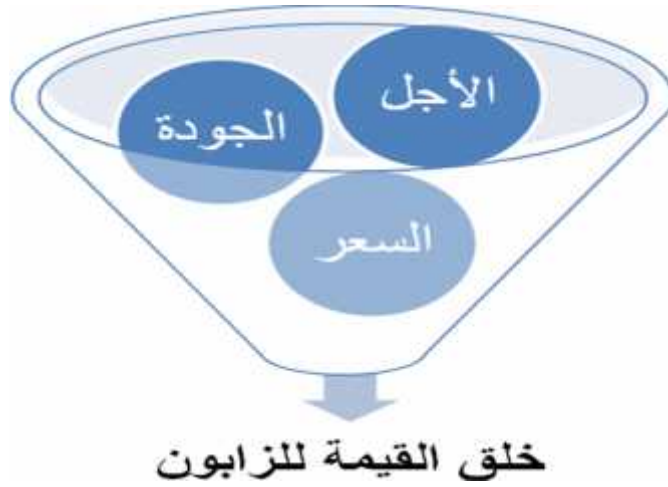
¹ هاشمي عبايسة، مرجع سابق، صص 117-118.

خلق القيمة للزبون :

أن تحصل المؤسسة على رضا عدد من الزبائن ويكونون لمنتوجها الولاء والوفاء أمر غاية في الصعوبة وهدف صعب المنال، ورغم ذلك فخلق القيمة لهذه الفئة من المؤسسة يكاد ينحصر بين سبق ذكره من صعوبات، لان الزبائن هم الذين بإمكانهم إعطاء صورة صحيحة وحقيقية لمنتج الشركة والحكم على جودته وهذه الانطباعات مهمة جدا للمؤسسة من جهات عديد سواء من جهة منافسيها او على صعيد تحقيق الأرباح.

وفق لما سبق يخلق الزبائن قيمة ضمن ثلاث عناصر حساسة في المؤسسة كما هو موضح في الشكل ادناه¹ :

الشكل (13) محددات القيمة للزبون



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على ما سبق.

☒ الجودة

ويمكن خلق قيمة للزبون من خلال جودة المنتج بالنظر إلى تميزه واكتسابه لثقة مقتنيه من المستهلكين، وهم بذلك مستعدون لدفع أثمان باهضة للحصول عليه. كما أن للمؤسسة القدرة على تحقيق هذا النوع من الخلق والاستمرار فيه عبر قانتين أثنتين هما :

- ❖ تحسين المستمر لجودة المنتج : وفي هذا العنصر المؤسسة تطور في كل مرة وتحسن من جودة منتوجها عن طريق إبداعها وابتكارها لتحسينات وتغييرات أما جذرية أو جزئية تتماشى وتطلعات الزبائن؛
- ❖ تحسين جودة الخدمة : ويكون الخلق هنا عن طريق الخدمات الملازمة للمنتج ويدخل في ذلك حسن التعامل والسلوك الجيد مع الزبائن .

¹ جمال خنشور، اثر القيمة على المفاهيم المحاذية لها عل مردودية المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة، العدد العاشر، نوفمبر، 2006، ص381.

☒ **السعر إمكانية خلق القيمة للزبون** وفق هذا العنصر تكمن في قدرة المؤسسة على التحكم في التكلفة أي وضع سعر أقل من أسعار المنافسين طبعاً يراعى في ذلك مستوى معين من القدرة ويدرج ضمن خطة مدروسة مسبقاً .

☒ **الأجل**: ويقصد به تسليم المنتج للمستهلك ويجب ان يراعى في ذلك وقت المحدد إذ أنه لا قيمة لسلعة مع ارتفاع جودتها تصل لمستحقيها متأخرة أو قبل موعد أونها ، وعدم الاهتمام بهكذا نقطة أمر في غاية الخطورة ومن شأنه أن يهدد مستقبل زبائن المؤسسة بالنفور عنها واللجوء إلى منافسيها ، يوجد مثل هذا النوع من الخلق في عمليات البيع لوكالات السيارات اذ يكون التسلم فوراً ودون عراقيل تذكر¹ .

¹ هاشمي عابسة ،مرجع سابق،ص111.

المبحث الثالث : مقاربات اصحاب المصالح ودورهم في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات.

حوكمة الشركات ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل بشكل أساسي في إدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح ،فه تسعى لتعظيم المصلحة العمة على عكس المنفعة الشخصية ،ومن هنا جاءت نماذج الحوكمة والتي يمكن صياغة تعريف لها انطلاق من البحوث والدراسات المتعلقة بحوكمة المؤسسات وكذا المعنى الاصطلاحي لكلمة نموذج (Models).

المطلب الأول نماذج حوكمة الشركات

❖ أولاً : مفهوم حوكمة الشركات

هي : "نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي بواسطته تسيير المؤسسة والرقابة عليها".¹
هي : "نظام يمكن من خلاله ادارة الشركة والتحكم فيها".²

وعرفها معهد المدققين الداخليين "IIA" على أنها : "هي العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها والتأكيد على كفاءة الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم الشركة".³
عرفها البنك الدولي على أنها: الحكم الراشد مرادف السير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة والموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية المسيرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل.⁴

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادية (OECD) على أنها: "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها ومساهميها والأطراف ذات العلاقة بها".⁵
نعني بحاكمية المؤسسة (le gouvernement d'entreprise) توزيع السلطات في المؤسسة ،فهي اسلوب وطريقة الحكم والقيادة ونموذج التسيير في المؤسسات الخاصة والعمومية على حد سواء ،وأسلوب الحكم الراشد (le bonne gouvernance) نونوه من خلاله إلى أشكال التنسيق والتشاور والتشارك بين كل أصحاب

¹ محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر 2009،ص15.

² عدنان بن حيدر بن درويش، اتحاد المصارف،2007،ص13.

³ طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات و الأزمات المالية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2005 ، ص 149

⁵ محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر،2005، ص54.

⁵ سفيان عبد العزيز ، المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الأول، للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية، ، جامعة المسيلة،الجزائر،يومي 04-05 ديسمبر 2012ص7.

المصالح في المؤسسة والشفافية في اتخاذ القرار والقابلية للمساءلة. ومن الناحية التنظيمية هناك مفهومين نموذجين لحاكمة المؤسسات (les deux modèles organisationnels du gouvernement d'entreprise).

❖ **تعريف نموذج حوكمة الشركات :** " نموذج الحوكمة عبارة عن تطبيقات، وصف وتمثيل لوضع الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على متلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة".¹

❖ **مقاربات حوكمة الشركات :**

لحوكمة الشركات مقاربتين أساسيتين هما المقاربة التنظيمية والمقاربة المؤسسية، وبالنسبة لنا سنسلط الضوء على التنظيمية لكونها تعطي صورة واضحة لنماذج أصحاب المصالح في المؤسسة، مع التركيز على مقاربات حديثة أخرى تدخل في صلب موضوعنا هذا .

النموذج المساهماتي (النموذج التقليدي) مدعوم من نظرية الوكالة، والذي يفترض بان المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين وتسخر كل الجهود في سبيل تعظيم قيمة أسهمهم، إلا أن هناك مشكل لهذا النموذج كونه يفتح صراع كبير بين الملكية والسلطة ما يتطلب إيجاد توافق بين المسيرين وأصحاب الأسهم في هذا النموذج العلاقة محصورة بين المسيرين والمساهمين، وتعطي السلطة لمساهمين حماية قانونية لحقوقهم من أي انتهاك يطرأ من المسيرين .

النموذج التشاركي

في هذا النموذج السلطة مقسمة على مجموع المساهمين لمواجهة السلوك السلبي للمساهمين، فحوكمة المؤسسات تظهر في هذه الحالة ليس كعنصر فقط لتأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصفقات المبرمة بين الشركة ومختلف الأطراف الأخرى (مسيرين، زبائن، موردين،....)، هذا الطرح يظهر المؤسسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع فهي اذا نوع من الاتحادات و التحالفات من اجل خلق القيمة لجميع الأطراف .

BERGLOF:

🇫🇷 نموذج الأول: نموذج المساهمين (le modèle actionnarial) (shareholder) الو م أ

يطلق عليه اسم (Le modèle anglo-saxon) اي النموذج الانجلو -ساكسون الذي يتبناه ويعمل به كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وما يميز هذا النموذج هو وجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة، اي سوق جد كبير للسيولة ولتبادل الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من الشركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى (holding de contrôle).

¹ حادي نبيلة وعمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية للحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لوم أ وفرنسا، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر 2013.

وعليه فان هذا النموذج ينصب الاهتمام فيه أساسا على تعظيم حصص المساهمين ،أي خلق القيمة للمساهمين ،وبذلك فالمؤسسة بانتهاجها لهذا النموذج مسؤولة بشكل أساسي أمام مساهميها .¹

نموذج الثاني:نموذج أصحاب المصالح (stakeholder) اليابان

ويطلق عليه (le modele germano-jappon)أي النموذج الألماني-الياباني،وتحتل البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة مكانة مهمة في نظام حوكمة المؤسسات من خلال مساهمتها في رأس مال اغلب الشركات ،وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ،كما أن مجلس الإدارة فيه أكثر فعالية نتيجة لمكوناته المختلفة من جميع أطياف أصحاب المصالح،خاصة الأجراء الذين يحتلون مركز مرموقا في الشركة.² كما أن هذا النموذج تهدف المؤسسة فيه إلى الدفاع عن كل من له مصلحة معها (أصحاب المصالح)مع توفير الحماية لهم ،ولقد سبق واتينا بتعريف هؤلاء ولا بأس بأن نذكر أنهم تلك الأفراد والجماعات التي تتأثر وبأهداف المؤسسة وبمتطلباتهم تجاهها من الداخل او الخارج. ولا تنحصر مسؤوليات المؤسسة إلى فئة معين ،كما هو الشأن بالنسبة للنموذج الأول ،بل هي مسؤولة أمام كل أطراف المصالح و الاستجابة على انشغالاتهم على المستويين الداخلي والخارجي.

J.FRANKS et C.MAYER :

حسب هاذين الباحثين للحوكمة نموذجين أساسيين لحوكمة المؤسسات هما :

- 1- نموذج الحوكمة المفتوح :وهو مطبق في الدول الانجلوساكسونية ،وفي العادة يكون عدد الشركات فيه كبير إضافة إلى إدراجها في البورصة والتي تقوم على سوق رأس المال ،مع تداول كبير لحقوق الملكية والرقابة وهيكل الملكية هنا مشتت على عدد من المساهمين.
- 2- نموذج الحوكمة المغلق :وهذا النموذج لا يحتوي على عدد من الشركات المدرجة في البورصة على عكس النموذج الأول ،كما أن التبادل لحقوق الملكية فيه ضعيف ويخذ بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح ما يمكنهم من توسيع تمثيلهم ضمن دائرة مجالس الإدارة .

مقاربة CHARREAUX:

وهي ضمن احدث المقاربات في مجال حوكمة الشركات ،ووفق هذا الطرح انتقلت الحوكمة من كونها عامل للانضباط والصرامة إلى عامل معرفي ، أي توزيع المعرفة بشكل مستمر وهادف ولجميع أطراف المؤسسة . إلا أن هذه المقاربة أقرت بان هدف تطبيق حوكمة المؤسسات أولا خلق قيمة لكل أطراف المصالح عبر استغلال مهاراتهم ومن ثم يليه توزيع المعارف وتخفيض تكلفتها تجنباً للتصرفات السيئة .

¹Vasudha. J (2004), « corporate governance : the Indian Scenario » Foundation Books, New Delhi, India, p27.

²بن ثابت علال وبن جاب الله محمد،المستثمرون المؤسسون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات ،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول سياسات التمويل وأثارها على الاقتصاديات والمؤسسات ،بسكرة-الجزائر . ،يومي21و22نوفمبر 2006.

المطلب الثاني : طرق خلق القيمة التشاركية م

يعتبر مصطلح خلق القيمة حديثا في الأدبيات الاقتصادية ، بالرغم من أن فكرة القيمة ظهرت قديما حيث كان الاقتصاديون أول من أثار موضوع القيمة وكيفية زيادتها عن طريق نسبة الفوائد و التدفقات المالية ومن أوائل هؤلاء الاقتصاديين الذين كانوا الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة نجد Williams، Fisher، ثم مع بداية التسعينات خاصة بفضل أعمال Majulf سنة 1984 ، Rappaport سنة 1986 ، Koller et Murrin و Copeland ما بين 1990 و 1996 ، Stewart et Ohlson سنة 1991 و Fethan et Ohlson سنة 1995.

مفهوم القيمة التشاركية :

طرح هذا المفهوم كبديل للقيمة التساهمية (Charreaux et Desbrières 1998) : هذا المفهوم للقيمة يضم مختلف المساهمين أو التساهمين لاهتمام وتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد رأس مال من طرف المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح¹ (stakeholders) (مساهمين، موردين، مأمورين، متعاقدين من الباطن، السلطات العامة...). فالقيمة المشتركة تتعلق بالمساهمين وكل أصحاب المصلحة.

القيمة التشاركية : وتعني أن يكون في المؤسسة نموذج يعمل على تحقيق جميع أطراف احتياجات المصالح المتعلقة بها بدون تمييز وبطريقة نزيهة².

النماذج المختلفة لنظرية القيمة التشاركية

إن تحديد إطار لنظرية أصحاب المصالح منوط بتتبع مراحل تطورها تاريخيا أو على الأقل معرفة الجوانب التي تطرقت إليها حتى يصل بنا الأمر إلى مفهومها الحديث . أن أعمال كل من T.Donaldson et LPreston تمثل أهم المقاربات التي كونت هيكل النظري لنظرية أصحاب المصالح ، والتي اعتبرت كقاعدة تم من خلالها تطوير هذه النظرية على يد المقاربات الأخرى .

1-مقاربة LPreston et T.Donaldson

لمح كل من LPreston et T.Donaldson إلى مجموعة من المفاهيم كالأطراف الآخذة ،نموذج الأطراف الآخذة ،نظرية الأطراف الآخذة ،وهي في مجملها ترمي إلى مفهوم واحد أختلف الباحثون في تحديد الأسباب التي تتعلق بتوجهاتهم الفكرية .

وابرز ما قدمه الباحثان هو وضع ثلاث جوانب (مداخل ،منطلقات) اعتبرت كمستويات تحليلية وهي : التحليل الوصفي : فالنظرية تقدم المؤسسة على أنها مجموعة متناسقة من المصالح المشتركة و التنافسية تعمل على خلق قيمة جوهرية

¹ بن قيراط عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية وخلق القيمة، www.fares-boubakour.edu.dz، تاريخ الاطلاع /02/2015/21:02/.

² غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص ص74-75.

التحليل الأساسي : لكونها أي النظرية توفر إطارا تحليليا لدراسة العلاقة بين ممارسات أصحاب المصالح و تحقيق أداء جيد للمؤسسة

التحليل المعياري : فأصحاب المصالح وفق النظرية لهم مصالح مشروعة في ظل الجوانب المشروعة لنشاط المؤسسة، قد تتوافق أو تتعارض مع أهداف هذه الأخيرة، و لكنها في الأخير يمكن أن تحمل قيم جوهرية تساهم في تحقيق قيم للمؤسسة.

2. مقارنة T.Jones et A.Wicks

وهنا قام الباحثين بتحديد مجال تطبيق نظرية أطراف المصالح من خلال اقتراح تحليل ارتكز على جوانب أربع هي :

- للمؤسسة علاقات مع عدة أطراف آخذة يتأثرون ويؤثرون بقراراتهم .
- تعالج النظرية هذه العلاقات من خلال النتائج التي تفرزها على المؤسسة وأطرافها
- المصالح المشروعة للأطراف الآخذة عبارة عن مجموعة من القيم الجوهرية لا يمكن لأي قيمة فيها أن تهيمن على قيمة أخرى .
- تهتم النظرية باتخاذ القرارات الإدارية .

3. مقارنة النفوذ ل Frooman

جاء هذا الطرح سنة 1999 من قبل Frooman تناول فيه بنوع من التوسع وكثير من الشمول موضوع علاقة المؤسسة مع أطراف أصحاب المصالح فقد سبقه في ذلك فيرمن وذلك سنة 1984 ، إلا أنه لم يعطي تفصيلا كافي كما هو الحال بالنسبة لفرومن الذي لم يعر اهتمام إلى العلاقات بين الأطراف وفق نموذج أحادي أين تكون العلاقات في هذا النموذج مستقلة بعضها عن بعض، حيث قام بوضع منهج متعدد الاتجاهات مع العلاقات سواء مع الأطراف الآخذة بعضها البعض أو مع المؤسسة ذات الطابع المترابط حيث يسعون من خلالها إلى تحقيق مصالحهم وحمايتهم عن طريق فرض وبسط نفوذهم¹.

4. مقارنة Pesqueux

- هذا الباحث أشار إلى وجود نوعين من أصحاب المصالح في دراسة كان قد أجراها سنة 2002 هما:
- أصحاب المصلحة التعاقدية : وهم أولئك الذين يكون لديهم علاقة مباشرة بالمؤسسة بواسطة عقود رسمية ، كالموردين، المساهمين ، الزبائن ، العمال .
 - أصحاب المصلحة المنتشرة : ويمثلون الأطراف الذين يحيطون بالمؤسسة ، ويمكنهم التأثير عليها دون إلحاق أي تغيير بالشكل التعاقدية كالمجتمع المدني ، الجماعات المحلية .

¹ Khouatra.D, gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale ,16 ° conférence de L'AGRH, Paris, France, (2005), p 06.

المطلب الثالث : تأثير نظام حوكمة المؤسسات على عملية خلق القيمة

أولاً: نظام الحوكمة ودوره في الربط بين المساهمين وأصحاب المصلحة في إطار خلق القيمة

من الممكن أن يكون تطوير النشاط وتحسين الربحية أو السعي لتحقيق مرونة مالية من بين الأولويات لدى المؤسسة خلال فترة معينة من نشاطها إلا أنه من الصعب الاعتراف بان هذه الانجازات يمكن أن تكون في حد ذاتها هدف، بل هي وسيلة لتحقيق الهدف النهائي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى الطويل، ويجب على المؤسسة حماية ومكافأة رأس المال المستثمر من قبل المساهمين وفقاً لحركة الأسواق المالية وخلق ثروة إضافية لهم¹، لذلك من المهم على المدراء تنفيذ وإدارة السياسات بما يتفق وهدف خلق القيمة حتى لا تواجه المؤسسة مستقبلاً أي صعوبات أو مشاكل في تمويل مشاريعها، وحسب ما جاء به (1999 Michel Albouy) فإن كل طرف في المؤسسة يسعى إلى تحقيق أقصى حد من الفوائد لذلك يجب على المؤسسة الربط بين هذه الأطراف وتداول خلق قيمة للمساهمين والدفاع عن مصالحهم إلى جانب الحفاظ على ثقة أصحاب المصالح الأخرى في قدرتها على حقوقهم، ومع افتراض أن خلق القيمة هو هدف أساسي على المدى الطويل إلا أنه قد تواجه الشركات مخاطر تنتشر في السوق مثل السلوك الانتهازي للمتعاملين وهو ما يتطلب دراية وتشارك في التحكيم والتوفيق بت الربحية والمخاطرة إلى جانب دراسة ورصد أداء السوق المالي وتتبع تقلباته كما يجب على المدراء وضع سياسة إدارية تتفق مع مصالح المساهمين وتعظيم قيمة المؤسسة لكن ليس على حساب مصالح الأطراف الأخرى، وبالتالي يجب وضع إستراتيجية تربط بت جميع الأطراف لتحقيق هدف مشترك هو خلق القيمة، وتعتبر الحوكمة أسلوب ونظام متكامل يجبر الإدارة على النظر في مصالح المساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة الآخرين المعنيين بإنشاء ثروة وتحقيق قيمة مضافة، والهدف النهائي هنا هو ليس خلق قيمة بل اكتساب ثقافة إدارية تسعى إلى إرضاء جميع الأطراف ذات الصلة بالشركة.

ثانياً: آليات الحوكمة وتأثيرها على قيمة المؤسسة

إن نظام الحوكمة يشمل جميع الآليات التي تهدف إلى تقليل الصراعات داخل المؤسسة والتي تتسبب في تحمل الوكلاء والمؤسسة لمجموعة من التكاليف وغالباً ما يركز المدراء على خلق القيمة للمساهمين من خلال اختيار سياسة الاستثمار التي تقود إلى تعظيم قيمة المؤسسة، ويتميز نظام الحوكمة في كونه يسعى إلى خلق قيمة إجمالية لجميع الأطراف الشركة في المؤسسة (موظفين دائنين، عملاء، موردين، الحكومة) من خلال إيجاد أسلوب يحقق التوازن بين المصالح التي تتحمل المخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسة ومقدمي رأس المال والتي من مصلحتها تعظيم قيمة المؤسسة.

ويضم نظام الحوكمة ثلاث آليات أساسية هي الآليات المحاسبية، الإدارية، والقانونية، والتي تهدف إلى تغطية 05 جوانب أساسية هي:

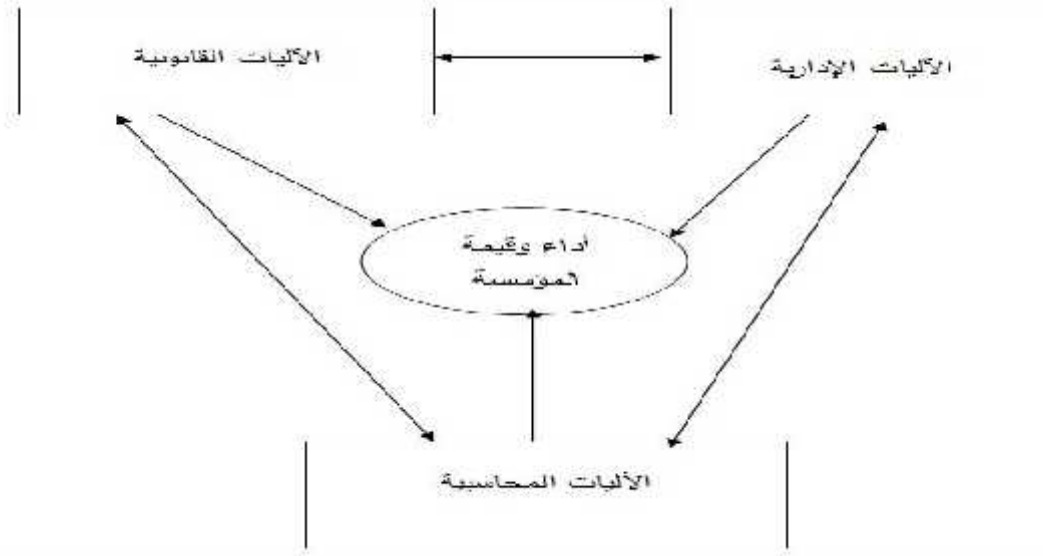
❖ حماية حقوق المساهمين؛

¹ بن عمارة نوال وصيفي حسينية، مرجع سابق، ص12.

- ❖ المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- ❖ ضمان دور أصحاب المصالح؛
- ❖ الشفافية والإفصاح؛
- ❖ مسؤوليات مجلس الإدارة؛

ويرى بأن هناك عامل مشترك بين الآليات المحاسبية والآليات غير المحاسبية لنظام الحوكمة والذي يظهر من خلال قيام كل منها في حل مشكلة الوكالة التي تكون نتيجة الفصل بين الملكية والإدارة والسعي إلى وضع ضوابط لتعظيم قيمة المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي إلى تعظيم منافع كل الأطراف. أما في الفكر المحاسبي فيوجد مراجع مستقل ومحايدين تقوم بمراجعة القوائم الدالية للمؤسسة من شأنه أن يلعب دور أساسي في حل مشاكل الوكالة¹، وفيما يخص الآليات القانونية لنظام الحوكمة يرى بأنه يركز على ضمان حقوق المساهمين من خلال حماية استثماراتهم وضمان عوائد الاستثمارات مع مراعاة حقوق أصحاب المصلحة وتلعب الآلية المحاسبية دورا هاما في ذلك من خلال توفت المعلومات اللازمة حول القرارات المرتبطة بهذه الحقوق، كما يضمن نظام الحوكمة المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين حسب حجم ونوعية مساهمتهم في المؤسسة، وعلى مستوى الآليات الإدارية فأنها تهتم أساسا بالأمر التي تحدد اختصاصات مجلس الإدارة ومسؤولياته ومتابعتها، ويظهر دور الإدارة من خلال التزامها بمسؤولياتها التي تتضمن القرارات التي تقوم باتخاذها في إطار ما يحقق مصالح أطراف المؤسسة.

الشكل رقم (15) التكامل بين الآليات الإدارية والقانونية والمحاسبية لنظام الحوكمة في التأثير على أداء وقيمة المؤسسة



: بن عمارة نوال وصيفي حسينة، مرجع سابق، ص14.

¹ بن عمارة نوال وصيفي حسينة، مرجع سابق، ص13.

بعد أن كان هدف المؤسسات الأساسي هو مضاعفة قيمة الأسهم والأرباح للملاك والمساهمين فحسب، أصبحت نظرة المؤسسات مختلفة من خلال اهتمامها بكامل أطراف الآخذة المتعلقة بها سيما مع المجتمع لكونه المستهدف الأول لمنتجاتها. إلا أن هذا الانتقال في مواكبة متطلبات الحديثة لشتى الأطراف من داخل الشركة وخارجها يحتم عليها أن تلجئ دائما إلى أساليب أو آليات لتحفظ الحقوق وتحقق الأهداف المرجوة وهنا يأتي دور الحوكمة في تفعيل هذه التوجهات الحديثة لكن هذه المرة تجسيدها والعمل على تطبيقها على أرض الواقع .

الفصل الثالث

تمهيد

بعد فراغنا من الفصلين السابقين والذان جسدا الجانب النظري لقطبي الموضوع ألا وهما أصحاب المصالح وخلق القيمة ،سنخصص هذا الفصل للجانب الميداني (الجزء التطبيقي) من اجل تبيان مساهمة أصحاب المصالح في خلق القيمة بالاعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي وكذا الأدوات الكيفية والكمية والمتمثلة في الاستمارة ،والاختبار الإحصائي وبالاعتماد على ما منحت المؤسسة من معلومات أو وثائق، وفي النهاية محاولة تفسير نتائج الدراسة ،هذا وقد تمت الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي، ويفسر اختيار هذه المؤسسة بالذات إلى عدة أسباب نذكر منها: المؤسسة ذات طابع تساهمي وهي تشتمل على معظم أصحاب المصالح، أيضا طبيعة نشاط المؤسسة يناسب تماما متغيرات الدراسة كما ويجسدها فعلا في ارض الواقع، هذا وقدتم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-الوادي- ؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة ؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الأول : تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-الوادي- مواكبة لتطور السائد في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قامت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات على مستوى قطاع البريد والمواصلات خلصت من خلالها إلى وضع قانون جديد خاص لهذا القطاع كان ذلك بتاريخ 3/07/2000م . ويقضي هذا الأخير برفع يد الدولة عن هذا القطاع بعد احتكارها له مدة من الزمن، وبناء على ما ورد من إصلاحات فقد تم وضع سلطة للضبط ذات استقلالية إدارية ومالية ومتعامل خاص بالنشاطات البريدية وخدماتها المالية يكون تابع إلى وزارة البريد، إضافة إلى متعامل آخر مستقل عن الوزارة السالفة الذكر ويهتم بالرقابة وهو يجسد الشخصية المعنوية لاتصالات الجزائر .

المطلب الأول : نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ورأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، وتأسست هذه المؤسسة بموجب قرار 03/2003 المؤرخ في 05 أوت 2000 والذي يحمل في طياته إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات وذلك تحت مسمى جديد، واضعنا نصباً أعينها ثلاث أهداف رئيسية منها جودة الخدمة والفاعلية إضافة إلى تحقيق المر دودية. والوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي ، مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر لذات الولاية، و عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت ولواحقه من الخدمات إضافة إلى تسديد فواتير اشتراكات في الانترنت، وتعتبر الوكالة الطريق الأول للعملاء ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت، وتتراوح فترات العمل لعمال هذه الوكالة إلى ثماني ساعات بدوام منتظم . كما أن لهذه المؤسسة مجموعة من المبادئ والمهام بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف نذكرها في مايلي :

(1) المبادئ

- ❖ المصداقية: أي مدى مصداقية المعلومات التي تقدمها والمتعلقة بطريقة ترويج منتجاتها من خلال التجارب الحديثة؛
- ❖ تحسين الخدمات المقدمة: التقرب قدر الإمكان من الزبائن عبر تسخير ابسط الطرق التي تتيح له استخدام مختلف منتجات الشركة والاستفادة من خدماتها المتميزة؛
- ❖ تقديم منتجات تنماشى ومتطلبات الفئات المختلفة ؛
- ❖ الزيادة في عدد مشتركها؛
- ❖ علاقات وطيدة مع كل عملائها خاصة الأوفياء منهم ؛
- ❖ تقديم خدمات ترقى إلى تحقيق رضا العميل.

(2) مهام مؤسسة اتصالات الجزائر- وحدة الوادي- تتمثل فيما يلي:

- ضمان تمويل دائم لمصالح الاتصالات بما يتيح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات؛
- الاستمرارية في تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

- خلق استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل معاملي شبكه الاتصالات خاصة كانت أو عامة ؛
- إنجاز الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية، المالية لتحقيق أهدافها؛
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج والدورات التكوينية ؛
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- توفير خدمات متعددة للزبائن.

3) أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الوادي -

هناك عدة أهداف تسهر مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيقها منها:

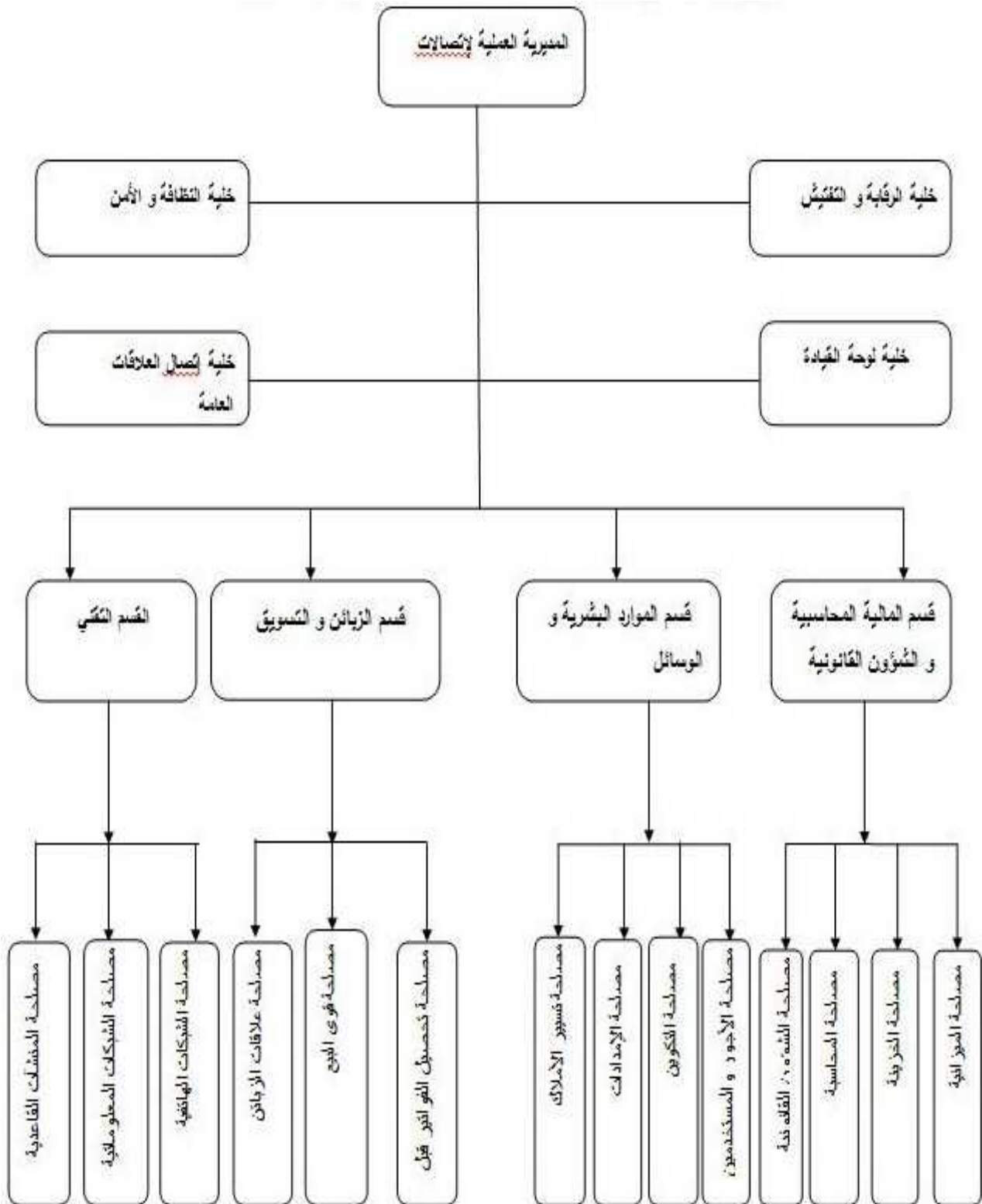
- السعي نحو الرفع من جودة ونوعية الخدمات المقدمة ،والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر ملائمة لتجابه المنافسين في مجال خدمة الاتصالات؛
- تطوير شبكة تضم مختلف طرق الإعلام على مستوى وطني ثم على مستوى كل ولاية؛
- مضاعفة في عدد المشتركين والمنخرطين؛
- التطوير المتواصل لشبكة التغطية للوصول إلى 97% من الجزائر؛
- تنظيم التبادل واستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين؛
- تحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات لكسب أكبر حصة في السوق وتحسين صورة المؤسسة؛
- تحقيق النمو الثقافي والاجتماعي والاقتصادي للمجتمع المحلي خاصة و للوطن عامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة الوادي

تسعى اتصالات الجزائر في المضي قدما نحو تحقيق انجازات على مستويات عدة منها الاجتماعي و الاقتصادي عبر تراب الوطن، وهذا كخطوة منها لتلبية خدماتها زبائننا في مجال الاتصالات من جهة ،ولفك العزلة عن المناطق البعيدة والمحرومة أو ذات التغطية المنخفضة فهي هنا بمثابة همزة وصل.

ويوضح الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة جميع المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، كما يوضح الشكل أدناه.

الشكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -وحدة الوادي-



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الثالث : أقسام ،فروع وخدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

الفرع الأول: أقسام اتصالات الجزائر

المديرية العلمية للاتصالات وهي وحدة عملية مستقلة ماليا، مهمتها تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها وهي مقسمة إلى أربعة أقسام مرتبطة مباشرة بالمدير العلمي للمديرية وهذه الأقسام هي:

☒ قسم تسيير الموارد البشرية والوسائل وتضم كل من المصالح التالية :

- مصلحة التكوين :وأبرز مسؤولياتها في:
 - متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين؛
 - تنظيم احتياجات التكوين؛
 - متابعة البيداغوجية للتكوين.
- مصلحة تسيير المستخدمين والأجور : ومهمتها هي:
 - تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور؛
 - التسيير الإداري للمستخدمين وحل النزاعات وتصحيح الأخطاء؛
- مصلحة الوسائل :وتقوم بمتابعة تسيير المخزون (أدوات مكتبية) وتوزيعها على الوحدات؛
- مصلحة الممتلكات :وتشرف على عمليات الجرد المتلفة للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.

☒ قسم التقني ويحتوي على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المنشآت القاعدية مهمتها دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيع، توصيل كهرباء، التهوية، الهندسة المدنية ؛
- مصلحة شبكة المعطيات وتقوم بصيانة شبكة المعطيات؛
- مصلحة الشبكات.

☒ قسم المالية والمحاسبة: له أربعة مصالح هي:

- مصلحة الميزانية ؛
- مصلحة الخزينة ؛
- مصلحة المحاسبة؛
- مصلحة الشؤون.

☒ قسم التجاري: ويضم هو الآخر ثلاث مصالح هي:

- مصلحة العلاقة مع الزبائن:وهي تسهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها ،وتدرس وتعالج الشكاوى والطعون المرفوعة إليها من الزبائن وإعطاء حلول لها ؛

➤ مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات :وهي تتابع الفواتير الهاتفية وكذا تحصيلها ،كما تعد الميزانية الخاصة بالفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية، وهي مسؤولة عن استقبال الزبائن وتوجيههم ؛

➤ مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية :وتشمل مهامها ما يلي

- دراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة ؛
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

🇩🇿 الفرع الثاني :فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

✓ مختص في الهاتف الخليوي :وهي متمثلة في متعامل الهاتف النقال موبليس

الذي فاقت نسبة التغطية الوطنية فيه 98% متجسدة في 10 مليون مشترك، وتسعى ذات الشركة في المضي قدما نحو الإبداع والتطوير التكنولوجيين واستطاعت خلال سنوات قليلة أن تحقق مكانة مرموقة في خدمة التغطية ويمكن تقديم بطاقة لشركة موبليس وفقا لما يلي :

- شعار الشركة :والكلم يتكلم؛
- نوع الشركة: عمومية؛
- تاريخ التأسيس :2003؛
- المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة؛
- الشركة الأم :اتصالات الجزائر؛
- مناطق الخدمة (التغطية):كامل التراب الوطني عبر 48 ولاية؛
- المنتجات :خدمات الهاتف النقال.

✓ تكنولوجيا الانترنت

حيث يشرف على تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة وهو الخط المباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الانترنت لمؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى ثمانية مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية إقليمية لاتصال تشرف على الوكالات التجارية لاتصالات (Actel) ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية، ولإشارة فكل قطاعات النشاطات الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المصروفات المالية.....الخ) مبروطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت فإن المقر متواجد على مستوى مجمع الإعلام الآلي Pett الكائن مقرها بالجزائر العاصمة.

✓ اتصالات الجزائر الفضائية (algérie Télécom Satellite ATS)

يهتم بتكنولوجيا الأقمار الصناعية وهو الخط المباشر الذي يربط اتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.

الفرع الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي:

1. **الهاتف:** يعتبر الهاتف وسيلة من وسائل الاتصال السريعة في أي مكان وفي أي وقت.
- **الهاتف الثابت:** وهو خدمة الاتصال العالمية، نظرا لأن الصوت هو العامل الأساسي لاتصال الإنسان، وفعال لحل المشاكل في أسرع وقت ويسمى بالشبكة الهاتفية المجموعة " RTC " وهي تقنية تسمح بالاتصال بين أكثر من مستخدمين اثنين وذلك بزيادة قدرات تركيبات الكلفة بالأسلاك ومن خدماته ما يلي:
- **خدمة الدفع المسبق:** تسمح بالقيام بمكالمات في أي وقت كان وهذا باستعمال رصيد استهلاكي عن طريق بطاقات أمال " AMAL " وذلك بالأسعار مختلفة : 50 DA ، 100 DA ، 200 DA ، وهذه عبارة عن بطاقات يتحكم في قيمة مكالمته، وكذلك تتم باستعمال:
 - ❖ خط الهاتف العمومي؛
 - ❖ خط الهاتف الثابت.
- **إشارة المناداة المنتظر:** تقوم بالإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثابتة في الانتظار؛
- **الاتصال دون الأرقام:** وفرت هذه الخدمة إلى الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين؛
- **خدمة المنبه:** وهي برمجة كل المواعيد والمكالمات في تواريخ وأوقات المواعيد وذلك أوتوماتيكيا لمساعدة على تقادي نسيان المواعيد.
- **الحوار بين ثلاثة:** تساعد على تحويل المكالمات من مكان إلى آخر.
- **الأرقام المختصرة :** تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد الاتصال به، لريح الوقت وتقادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم؛
- **إظهار رقم المتصل :** وهو يكشف عن رقم المتصل وجهاز هاتفي مصحوب بمتعهد إعلانات؛
- **إغلاق تشغيل المكالمات الدولية:** وهذا بوضع رمز سري يقدم من طرف وكالة Actel القريبة من المشترك؛
- **الفاتورة المفضلة :** تسمح للمشارك اقتناء فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة فيها كل المكالمات التي قام بها سواء داخل الوطن أو خارج الوطن وغيرها من الاستعمالات؛
- **الهاتف اللاسلكي :** وهي تقنية تسمح بتحقيق خدمات الاتصال بين المستهلك والموزع لخدمات الشركة وهي تقنية سهلة التركيب، ولا تحتوي على أسلاك أو كوابل الربط المشترك.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

ولربط بالتقنيات يربط بـ (حلقة راديو المحلية wll) وتسمى بالإنجليزية " Wireless local loop " وهي تقنية تستعمل للاتصال في المناطق الحضرية والريفية وهي سوق استراتيجي إلى المديرين والمصنعين.

وخدمات الهاتف اللاسلكي تتمثل فيما يلي:

- خدمات الهاتف العادية: صوت رسائل فاكس نوع G02؛
- خدمة المعطيات عبر موجات صوتية تصل إلى 14.4 كيلو بايت في الثانية؛
- ADSL المتماثل الرقمي للإرسال.

2. الشبكات و المعطيات :

➤ **الخطوط (الروابط) المؤخرة:** تقوم بتحصيل أو تركيب شبكة اتصالات دائمة ما بين مختلف مواقع

المؤسسات وهي نوعان:

- خطوط مؤخرة دولية؛
- خطوط مؤخرة دولية.

وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب المسافات والمجموعات الرقمية والسرعة.

➤ **مدخل المعلومات:** سنة 1998 وضعت شبكة عمومية جزائرية لنقل المعطيات لاستبدال بالطرق المسماة

D....PAC مم استغلت تحت نمط 25 وهو مميز لنقل المعلومات ما بين أجهزة الإعلام الآلي.

3. الأقمار الصناعية :

الأقمار الصناعية للاتصال هي محطات هيرتيزية موزعة في الفضاء حسب مركب فضائي، مركز

مراقبة، القمر الصناعي ANMARSA، الهاتف النقال بالقمر الصناعي THURAYA.

● **القمر الصناعي VERY SMALL APERTURE (VSAT)** في مارس 2012 بدأت اتصالات

الجزائر استغلال شبكة VSAL وهي شبكة تستعمل تجزئة فضائية بـ 24 ميغاهرتز إذ أنها بتمرير 60

اتصالا متزامنا في وقت واحد، وهي مرتبطة حاليا مع الشبكات الأرضية للثابت والنقال GSM والدولي؛

● **القمر الصناعي INMARSAT:** وهي شبكة عالمية لاتصالات عبر الأقمار الصناعية وهي

مخصصة لخدمة النقل البحري وبمرور الوقت تمتد إلى الخدمة الأرضية وهي تتكون من أربع أقمار

صناعية تغطي المناطق الأربعة للمحيط وهي:

- المحيط الأطلنطي الشرقي؛
- المحيط الأطلنطي الغربي؛
- المحيط الهندي؛
- المحيط الهادي.

مرورا بمحيطات العبور الجزائرية التي تشتغل بثلاث محولات:

➤ **المحول B:** ويقدم كل من:

- المكالمات الهاتفية بـ 16 كيلوبايت / ثانية؛
- تحويل المعطيات بـ 64 و 56 كيلوبايت / ثانية؛
- النسخ بـ 9600 كيلوبايت / ثانية.

➤ **المحول M:** ويقدم كل من:

- المكالمات الهاتفية بـ 64 كيلوبايت / ثانية؛
- مكالمات الطوارئ.

➤ **المحول MINI-M:** وقدم كل من:

- مكالمات هاتفية بـ 4.8 كيلوبايت / ثانية.

4. الهاتف النقال GSM:

GSM هي شبكة جزائرية تم إنشائها في جانفي 1999 وبدأت نشاطها في نفس السنة، باستعمال موجة 900 ميغاهرتز، وتغطي كامل التراب الوطني والشبكة الذكية AMN تقترح خدمات الدفع المسبق من مارس 2004 من طرف وكيل معتمد K.COM (Algéraik) والتي تسمى بشبكة Mobilis وهي تعرض أكبر قدر من الخدمات التي توفر الرفاهية والأمان للمستهلك والتي تتمثل فيما يلي:

- الرسائل الصوتية؛
- خدمة التجول الدولي؛
- إلغاء المكالمات؛
- خدمة الفاكس؛
- الدفع المسبق؛
- حلقات المشتركين مغلقة؛
- تحويل المعطيات بـ 204 كيلوبايت / ثانية؛
- النسخ بـ 20.4 كيلوبايت / ثانية؛
- مكالمات الطوارئ.

5. الهاتف النقال Thuraya

إن خدمة الهاتف النقال Thuraya مقترحة من طرف شركة اتصالات الجزائر والذي يشغل في كل المناطق بما فيها غير المغطاة بمجال التغطية GSM والهاتف الذي يشغل بنظامين GSM، والقمر الصناعي إذ أنه يسمح بازدواجية الاستغلال ما بين الشبكتين أو أوتوماتيكيا في حالة غياب مجال التغطية لشبكة GSM، فالمؤسسة اتصالات الجزائر تصنع نوعين من بطاقات الدفع المسبق للهاتف النقال Thuraya تتمثل في Si وLver وGold.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمثل منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يعتمد عليه في انجاز الجانب التطبيقي للدراسة، ومن خلالها نحصل على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى لنتائج يتم تفسيرها لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة .

المطلب الأول :منهجية الدراسة

ضمن الإطار المخصص لإجابة عن إشكالية البحث الأساسية وأسئلتها الفرعية المنبثقة عنها قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محددة في البحث ،حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي بدون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، وبهدف التعرف على الآليات التي يساهم بها أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركيه في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - وحدة الوادي- وسوف يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

البيانات الأولية: تم إعداد استبانة الدراسة من خلال تصميم استمارة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 19 بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية

وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث. والهدف من هذه المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال البحث.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث

قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإطارات في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بالوادي ، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا باعتبارهم أصحاب مصلحة يخلقون قيمة يتشاركون فيها بمجهوداتهم المختلفة، وقد تم توزيع الاستمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث والبالغ عددهم 40 فردا، استرد منها 34، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

جدير بالذكر انه قد تم توزيع بعض الاستمارات على زبائن داخل المؤسسة اثناء الزيارة الميدانية حتى نستوفي اكبر عدد ممكن من عناصر (أفراد) المجتمع المدروس.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

الفرع الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة:

سنوضح أهم خصائص مجتمع الدراسة في الجداول التالية بناء على معلومات الاستمارة

1 - الجنس:

الجدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 25 | 74% |
| أنثى | 9 | 26% |
| المجموع | 34 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين حسب الجنس لأفراد العينة قد بلغت 74% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 26% من مجموع أفراد عينة الدراسة، أي سيطرة الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في التوظيف داخل المؤسسة.

. العمر:

الجدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة | 5 | 15% |
| من 31 إلى أقل من 40 سنة | 16 | 47% |
| من 41 إلى أقل من 50 سنة | 10 | 29% |
| 50 سنة فأكثر | 3 | 9% |
| المجموع | 34 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

أما بالنسبة لمتغير العمر فنجد فئة (من 31 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (47%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (29%) وتأتي في المرتبة الثانية ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) فقد بلغت (15%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (9%).

3. المؤهل العلمي:

الجدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| تقني سامي (TS) | 7 | 21% |
| ليسانس | 15 | 44% |
| مهندس | 6 | 17.5% |
| دراسات عليا | 6 | 17.5% |
| المجموع | 34 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss19v

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فنجد أن ما نسبته 44% من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس ، تليها 21% من الحاصلين على شهادة تقني سامي ، و6% من حملة شهادة مهندس ، وأخيرا 6% من حاملي شهادات في دراسات عليا .

4. سنوات الخبرة:

الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 5 | 15% |
| من 5 سنوات إلى 10 سنوات | 13 | 38% |
| أكثر من 10 سنوات | 16 | 47% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss19v

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

بالنظر في متغير عدد سنوات الخبرة فإننا نجد أن ما نسبته 47% خبرتهم أكثر من 10 سنوات ، وما نسبته 38 % تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما ما نسبته 15% خبرتهم أقل من 5 سنوات.
5. مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

| النسبة المئوية | التكرار | مجال الوظيفة الحالية |
|----------------|---------|----------------------|
| 64.5% | 22 | موظف |
| 17.5% | 6 | رئيس مصلحة |
| 12% | 3 | مسير |
| 6% | 3 | مدير |
| 100% | 34 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss19v

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب مجال الوظيفة الحالية لأفراد العينة تتمثل في ما نسبته 64.5% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة موظفين، وما نسبته 17.5% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة رؤساء مصلحة ، وأن ما نسبته 12% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة مسيرين، وأن ما نسبته 6% وظيفتهم الحالية بالمؤسسة مديرين، أي أن فئة الموظفين هي أكثر نسبة في العينة المستهدفة
المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة:

الفرع الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم إعداد استمارة حول "مساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركيه من خلال نظام حوكمة شركات" وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية وبعض خصائص عينة البحث مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن أبعاد أصحاب المصالح ويضم محورين حيث أن المحور الأول يضم 12 عبارة ، والمحور الثاني يضم 07 عبارات.

القسم الثالث: ويمثل القيمة التشاركية لأصحاب المصالح وهو يضم 11 عبارة.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): درجات مقياس "ليكرت الخماسي"

| الاستجابة | غير تماما | موافق | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|-----------|--------------|-------|-----------|-------|-------|-------------|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

المصدر: من إعداد الطالب

بعد انتهائنا من إفراغ وتحليل الاستمارة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS معتمدين على ما يلي:
تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ،للإجابة على فقرات الاستبيان
بناء على القيم التالية :

جدول رقم(9)الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي

| الفئات | درجات الموافقة |
|-------------|-----------------|
| 1 - 1.79 | غير موافق تماما |
| 1.80 - 2.59 | غير موافق |
| 2.60 - 3.39 | محايد |
| 3.40 - 4.19 | موافق |
| 4.20 - 5 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الطالب

كما تم استخدام نفس المقياس ،للإجابة على فقرات الاستبانة والحكم على إجابات الأفراد كما يلي:

- من 1 إلى 1.79 يعبر عن إجابة "لا أتفق تماما".
- من 1.80 إلى 2.59 يعبر عن إجابة "لا اتفق".
- من 2.60 إلى 3.39 يعبر عن إجابة "غير متأكد".
- من 3.40 إلى 4.19 يعبر عن إجابة "أتفق".
- من 4.20 إلى 5 يعبر عن إجابة "أتفق تماما".

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

أما الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة فهي كالتالي :

1.مقاييس الإحصاء الوصفي : من خلاله تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة.

2.اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة؛

3.متوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

4. معامل الارتباط الخطي

5.معامل التحديد.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري: بعد وضع اللمسات الأخيرة للاستمارة في شكلها الأولي بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين تألفت من ثلاث أساتذة متخصصين، يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وقد سجلنا أسمائهم ضمن الملحق في آخر الدراسة، وقد أفادونا بآرائهم وملاحظاتهم لتكملة هذه الاستبانة وإعطاء الصيغة الصحيحة لفقراتها حسب كل محور فيها، وبعد أن أعاد المحكمون الأداة وفرغوا من تصحيحها ، تم تطوير الاستبانة بناء على آرائهم ووضعها في صورتها النهائية.

الصدق البنائي: بعد فراغنا من التأكد من صدق الظاهري لعبارات الاستبيان ومعرفة صدق أداة الدراسة جاء الدور لتأكيد هذه الصحة عبر حساب معامل الارتباط الخطي لمحاور الاستبيان من خلال حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات ومعامل الف كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة ،كذلك اختبار التوزيع الطبيعي ومن ثم استخراج نتائج SPSS التي من خلالها نثبت صحة الفرضيات من عدمه.

ولقياس الثبات الداخلي لأداة الدراسة استعملنا معامل ألفا كرونباخ ،حيث ان النسبة الإحصائية المقبولة فيه هي 60% ،والجدول التالي يبين معمل ألفا كرونباخ لأداة دراستنا هذه حيث بلغت نسبتها.

69.8% وهي نسبة مقبولة مقارنة بالنسبة المذكور سابقا .

جدول رقم (10)يبين معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .698 | 30 |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات spssv19

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد تحديد مختلف جوانب العينة سنقوم بتحليلها وفقا لإجابات المبحوثين، وقد تم تصنيف إجابات عبارات الاستبيان وذلك لتنسيق عملية التحليل وفق تدرج منهجي .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

ومن خلال هذا المطلب سنقوم بعرض عبارات الاستبيان وآراء المبحوثين كما وردت ،ومن التعليق على كل جدول على حسب معطياته والمعلومات التي يحتويها وفق للتقسيم التالي :

اتجاهات افراد العينة تجاه عبارات اصحاب المصالح الداخليين

جدول رقم (11) اتجاهات افراد العينة تجاه عبارات اصحاب المصالح الداخليين

| الرقم | المحور الأول: أصحاب مصالح الداخليين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1 | تضم المؤسسة بداخلها مجموعة أفراد لها علاقة مميزة معهم. | 4.50 | .508 | 5 | موافق تماما |
| 2 | تولي المؤسسة اهتمام لأفراد داخلها نظرا لأهميتهم . | 4.53 | .662 | 5 | موافق تماما |
| 3 | تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف. | 4.29 | .970 | 5 | موافق تماما |
| 4 | يؤثر المدير بإتباع أسلوب إداري معين على المؤسسة | 4.38 | .551 | 5 | موافق تماما |
| 5 | يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين على تضافر جهوده من اجل تحقيق مصلحته ومصلحة كل الأطراف الأخرى . | 4.65 | .544 | 5 | موافق تماما |
| 6 | يضمن مجلس الإدارة التوافق بين أهداف المؤسسة و اهتمامات كافة أصحاب المصالح ويأخذها بعين الاعتبار . | 4.26 | .448 | 4 | موافق |

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

| | | | | | |
|----|---|--------|---------|---|-------------|
| 7 | تمتلك مساهمين و تعتبر نسبتهم مهمة في التدخل في تسيير المؤسسة . | 4.09 | .712 | 5 | موافق تماما |
| 8 | لدى المؤسسة سعي دؤوب لتعظيم الأرباح لمساهميها فقط. | 4.76 | .431 | 4 | موافق تماما |
| 9 | تقدم إدارة المؤسسة للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن أهدافها المستقبلية. | 4.41 | 0.821 | 5 | موافق تماما |
| 10 | للمساهمين اثر كبير على تفوق . | 4.56 | 0.660 | 5 | موافق تماما |
| 11 | تتمن المؤسسة دور المسيرين فيها خاصة ذوي الخبرة | 4.12 | 0.327 | 5 | موافق تماما |
| | المتوسط العام(أصحاب المصالح) | 4.4144 | 0.34395 | 5 | موافق تماما |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS19v.

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لآراء المستجوبين حول عبارات المحور الأول (أصحاب المصالح الداخليين) بلغ (4.4144) ، و انحراف معياري إجمالي قدر ب (0.34395) . كما يتبين من الجدول ان العبارة الثامن التي تنص على لدى المؤسسة سعي دؤوب لتعظيم الأرباح لمساهميها فقط ،حصلت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (4.76) و بانحراف معياري قدره (0.431) . كما يتبين ان اقل متوسط حسابي قدر ب (4.09) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.712) لآراء المستجوبين حول العبارة السابعة القائلة تمتلك المؤسسة مساهمين وتعتبر نسبتهم مهمة في التدخل في إدارة المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

ثانيا :اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات أصحاب المصالح الخارجين
الجدول رقم (12) : اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات أصحاب المصالح الخارجين

| الرقم | المحور الثاني :أصحاب المصالح الخارجين | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1 | يعكس نجاح المؤسسة ارتياحا كبيرا بين أوساط دائئيتها. | 4.56 | 0.860 | 5 | موافق تماما |
| 2 | تمتلك المؤسسة أسلوبا خاصا لاستقبال والتعامل مع كافة عملائها . | 4.59 | 0.500 | 5 | موافق تماما |
| 3 | يرتبط تعامل المؤسسة بعملائها وفق لاستمرار نشاطها واستقراره. | 4.32 | 0.684 | 5 | موافق تماما |
| 4 | تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق. | 4.50 | 0.564 | 5 | موافق تماما |
| 5 | تتحترم المؤسسة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل . | 4.50 | 0.788 | 5 | موافق تماما |
| 6 | تسمح المؤسسة لزيائنها للتعبير عن انشغالاتهم . | 4.12 | 0.729 | 4 | موافق |
| 7 | تتحترم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع الذي نشأت فيه . | 4.21 | 0.687 | 5 | موافق تماما |
| | المتوسط العام (أصحاب المصالح الخارجين) | 4.3992 | 0.24813 | 5 | موافق تماما |

لمصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS19v

يتبين من الجدول السابق رقم (12) ان متوسط الحسابي الإجمالي لآراء أفراد العينة المبحوثين حول هذا المحور (أصحاب المصالح الخارجين) كان بمقدار (4.399) أما انحرافه المعياري فبلغ (0.248). في حين حازت الفقرة الثانية على أعلى متوسط حسابي بلغ(3.59)وبانحراف معياري قدر ب(0.500)، وتضمنت العبارة تمتلك المؤسسة أسلوبا خاصا لاستقبال والتعامل مع كافة عملائها حيث كانت معظم آراء المبحوثين تشير إلى الموافقة تماما.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

أما العبارة السادسة المتضمن تسمح المؤسسة لزيائنها للتعبير عن انشغالاتهم، فبلغ متوسطها(4.12) كادنى متوسط حسابي لهذا المحور وقدر الانحراف المعياري لها (0.729) حيث كانت آراء المستجوبين تشير إلى الموافقة فقط.

ثالثا: إجابات أفراد العينة تجاه عبارات القيمة التشاركية

جدول رقم (13) إجابات أفراد العينة تجاه عبارات القيمة التشاركية

| الرقم | المحور الثالث:القيمة التشاركية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | اتجاهات الآراء |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| 1 | العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها | 4.38 | 0.697 | 5 | موافق تماما |
| 2 | تشجع المؤسسة الحوار بين مختلف أطراف المصلحة فيها . | 4.41 | 0.701 | 5 | موافق تماما |
| 3 | تسعى المؤسسة إلى اقتناص الفرص السانحة في السوق لتطوير منتجها . | 4.24 | 0.741 | 5 | موافق تماما |
| 4 | تدعم المؤسسة التكافل والعمل الجماعي من اجل مشاركة كل أفرادها في خلق قيمة . | 4.53 | 0.563 | 5 | موافق تماما |
| 5 | توجد نماذج محددة لرفع من قدرة المؤسسة على خلق أكبر قيمة من مختلف الأطراف المصالح. | 4.18 | 0.521 | 4 | موافق |
| 6 | تخصص المؤسسة اهتمام بالغ بزيائنها باعتبارها المسؤول الأول لخلق القيمة التشاركية . | 4.09 | 0.712 | 4 | موافق |
| 8 | تسعى المؤسسة باستمرار للتعرف على درجة ولاء زيائنها. | 4.41 | 0.500 | 5 | موافق تماما |

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

| | | | | | |
|----|--|--------|---------|---|----------------|
| 9 | تهتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها. | 4.26 | 0.618 | 5 | موافق تماما |
| 10 | تحسن المؤسسة لمنتجاتها عبر الاستفادة من مقترحات وآراء الأطراف الفاعلة فيها . | 4.68 | 0.475 | 5 | موافق تماما |
| 11 | تسعى المؤسسة باستمرار للتعرف على درجة ولاء زبائنها | 4.26 | 0.666 | 5 | موافق تماما |
| 12 | تفضل المؤسسة المشاركة لكل أطرافها مجتمعة في إنتاج المنتج أو تقييمه. | 4.18 | 0.626 | 4 | موافق |
| | المجموع | 4.3309 | 0.22425 | 5 | موافق تماما |

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS19v.

نلاحظ من الجدول رقم(13) أن متوسط الحسابي الإجمالي لعبارات هذا المحور بلغ (4.33) في حين انحرافه المعياري قدر ب(0.2242) ،أما أعلى قيمة للمتوسطات فبلغت(4.68) كانت للعبارة العاشرة التي نصت على تحسن المؤسسة لمنتجاتها عبر الاستفادة من مقترحات وآراء الأطراف الفاعلة فيها وبلغ انحرافها (0.475) .

في حين حققت الفقرة السادسة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي لهذا المحور وبلغت قيمتها (4.09) أما انحرافها المعياري فقدره(0.712)والتي خصت العبارة المتضمن ل تخصص المؤسسة اهتمام بالغ بزبائنها باعتبارها المسؤول الأول لخلق القيمة التشاركية .

المطلب الثاني :اختبار الفرضيات

أولا :اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمرنوف(1-Sample k-s).

في هذا العنصر سنقوم بعرض محتوى اختبار كولمجوف سمرنوف-وذلك لمعرفة ان بيانات هذا المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي أم أنها تتبع توزيعا آخر وفي كثير من الأحيان نجد انه هناك توزيعا طبيعيا لمعلم الاختبارات المعلمية .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

ويبين الجدول التالي نتائج الاختبار ، عند مستوى دلالة (0.05) أي ان $\text{sing} > 0.05$ وهو ما يثبت ان البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ويجب علينا هنا استخدام اختبارات المعلمية.

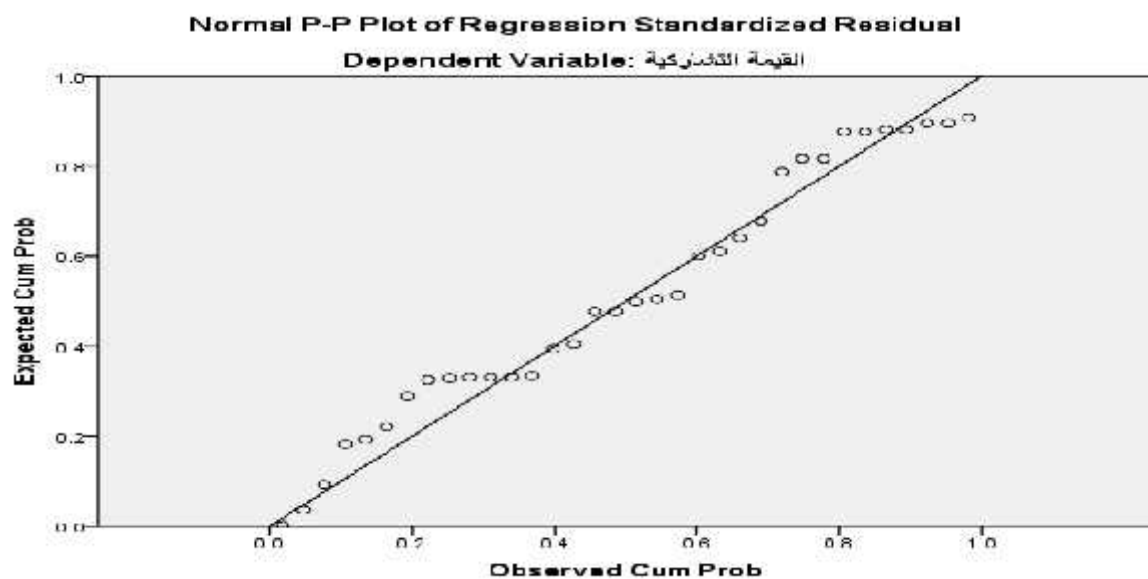
الجدول رقم (14) اختبار التوزيع الطبيعي إختبار كولمجروف سمرنوف (1-Sample k-s

| المحور | عنوان المحور | عدد الفقرات | قيمة Z | مستوى الدلالة |
|---------------|-------------------------|-------------|--------|---------------|
| المحور الأول | أصحاب المصالح الداخليين | 12 | 1.403 | 0.39 |
| المحور الثاني | أصحاب المصالح الخارجيين | 07 | 1.647 | 0.09 |
| المحور الثالث | القيمة التشاركية | 12 | 1.065 | 0.206 |
| | جميع الفقرات | 30 | 4.115 | 0.686 |

المصدر : spss19v

المصدر :

الشكل رقم(17) التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين



المصدر : spss19v

المصدر :

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

ثانيا: اختبار لعينة واحدة One sample T-test

يستعمل اختبار (t) لعينة واحد للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع أو بين العينة وقيمة ثابتة محددة سلفا .ويمكن حساب هذه القيمة اعتماد على برنامج spss من خلال حساب اختبار (t) للعينة الواحدة باستخدام المعادلة التالية :

وعليه فان تحليل عبارات الاستبيان ،يعتمد على ان تكون العبارات ايجابية بمعنى ان أفراد العينة يوافقون على محتواها ، كان مستوى الدلالة اقل من (0.05) والوزن النسبي اكبر من (60%) أو إذا كانت (t) المحسوبة اكبر من (t)المجدولة .

ولكي نختبر صحة الفرضيات سيتم اختيار الفرضية الإحصائية التالية :

$$H_0:u=2$$

$$H_1:u > 2$$

إذا كان sing اقل من 0.05 نقبل الفرضية H_0 حيث يكون آراء المجتمع تدنو من درجة الحياد (2) أي نسبة (60%) ويدل هذا على أن هناك تشتت في آراء المجتمع أما إذا كانت sing أكبر من 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 .

ثالثا: اختبار الفرضية الأولى

"هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة"؛

H_0 :يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة؛

H_1 :لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم(15) نوع الطريقة المستخدمة لحساب الارتباط الخطي :

| النموذج | معامل الارتباط | معامل الارتباط الخطي | معامل الارتباط المضاعف | (F)المحسوبة | (Sig) مستوى |
|---------|-------------------|----------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| 1 | .600 ^a | .359 | .318 | 8.697 | .001 ^a |

المصدر:من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss19v

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

نتائج اختبار الفرضية الأولى :

جدول رقم(16) نتائج اختبار الفرضية الأولى

| T المحسوبة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة sig | نتيجة الفرضية |
|------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------|
| -0.505 | 4.41 | 81 % | 0.617 | نرفض الفرضية |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على spssv19

نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ (4.41) حيث انه فاق المتوسط الحسابي الفرضي المعتمد في المقاس ،أما فيما يخص الوزن النسبي وهو يتجاوز كذلك النسبة (60%) ومستوى دلالة يقدر ب(0.617) أكثر من 0.05. لذلك نرفض الفرضية الصفرية H0، يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.

ونقبل الفرضية H1، لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.

رابعا اختبار الفرضية الثانية :

"هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة "

H0:يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة؛

H1:لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.

جدول رقم(17) نتائج اختبار الفرضية الثانية

| T المحسوبة | المتوسط الحسابي | الوزن النسبي | مستوى الدلالة sig | نتيجة الفرضية |
|------------|-----------------|--------------|-------------------|---------------|
| 3.936 | 4.39 | 71% | 0.000 | نقبل الفرضية |

نلاحظ ان المتوسط الحسابي بلغ 4.39 حيث انه فاق المتوسط الحسابي الفرضي المعتمد في المقاس ،أما فيما يخص الوزن النسبي فيقدر بنسبة 71% وهو يتجاوز كذلك النسبة (60%) ومستوى دلالة يقدر ب(0.000) اقل من 0.05.

لذلك نقبل الفرضية الصفرية H0، يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

ونرفض الفرضية H1، لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة.

خامسا :ملخص نتائج اختبار الفرضيات

جدول رقم (18) ملخص نتائج اختبار الفرضيات

| الرقم | الفرضية | النتيجة النهائية |
|-------|--|------------------|
| 1 | هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة. | رفض الفرضية |
| 2 | هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة. | قبول الفرضية |

المصدر :من إعداد الطالب بناء على نتائج spss19v

المطلب الثالث : نتائج الاستبيان:

أولا :تحليل نتائج الفرضية الأولى

"هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة".

يتضح من الجدول رقم (11) انه لا يوجد مساهمة من طرف أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية للمؤسسة المبحوثة أو ان مشاركاتهم محدود وهذا من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة ،كما ان ذلك يعود حسب آراء بعض منهم في ان مثل هذه المؤسسات يتعامل كثير مع الأطراف الخارجية أكثر من الأطراف الداخلية للمؤسسة،في إشارة منهم إلى تلك الفئات التي تخلق فعل قيمة ولها اثر كبير على المؤسسة ، وأعطوا مثال على ذلك بالعدد الكبير من الزبائن الذي يتوافد على المؤسسة في فترات العمل ،أو بالشركات الإعلامية التي ترعى اشهراتها أو تروج لخدماتها ،أو من خلال الأشخاص الذين يكون لهم خبرة في الاتصال والشبكات أو تقديم برامج وتقنيات حديثة للمؤسسة ومثال ذلك براءات الاختراع،أو حتى من خلال الملتقيات الدولية والحملات التحسيسية مع المجتمع .

كما يتبين من نفس الجدول ان الفرضية الأولى قوبلت بالرفض رغم ارتفاع متوسطها الحسابي البالغ (4.41) وبانحراف قدره (0.343)وهذا راجع إلى ان المستجوبين يعون حقيقة أنهم يسهمون حقا مع المؤسسة في خلق قيمة جديدة لخدماتها المقدمة في مجال الاتصال ،ويدركون تماما ان المؤسسة تتغاضى عنهم و يمكن تأكيد ذلك من خلال أجوبتهم التي قوبلت بالموافقة التامة لعبارات المحور الأول .

ثانيا :تحليل نتائج (الفرضية الثانية)

"هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة"

يتضح من الجدول رقم (17) ان لأصحاب المصالح الخارجيين دور بالغ الأهمية في خلق قيمة تشاركيه للمؤسسة المبحوثة ،من وجهة نظر المبحوثين كما يظهر ذلك جليا في المتوسط الحسابي البالغ (4.39) والانحراف المعياري الذي قدر بـ (0.981) ،ويرجع ذلك إلى ان توجهات الحديثة للخدمات التي تقدمها المؤسسة المبحوثة تشمل الحيز الأكبر من الأطراف الفاعلة والمرتبطة بخارج المؤسسة ،كونها تسعى دائما إلى زيادة مشتركها أو منخرطيها المنتشرين عبر الولاية .

كما عبرت الفئات المستجوبة بالموافقة التامة والأكيدة على صدق فرضية ان أصحاب المصالح الخارجيين يمثلون الأغلبية الساحقة المساهمة في خلق القيمة التشاركية من خلال ما يقدمه مختلف الأطراف من خارج المؤسسة ،والتجسد في صورة التعامل البيئي .

من جهة أخرى أقرت الفئات المبحوثة بوجود تشارك فعلي ومتجسد على أمر الواقع إلا ان المؤسسة ليس لها نظام خاص يضبط حقوق كل هاته الأطراف ويحفظها ،وهنا يأتي الدور على المؤسسة في تطبيقها لحوكمة الشركات .

من جهة أخرى مثل هذه المؤسسات لا يزال يهتم بالمساهمين دون الاكتراث إلى الخدمات المقدمة من الفئات الأخرى والتي تساهم حقيقة وبطريقة غير مباشرة في التشارك لتحسين خدمات المؤسسة و امتلاك ميزة تنافسية و تمكنها من احتكار السوق لصالحها ومما سبق نجد ان :

- عدم تأيد المستجوبين لدورا صاحب المصالح الداخليين واشترآكهم في خلق قيمة تضم كل الأطراف يعبر بصدق على ان المؤسسة مهملة لخدمات هؤلاء وتعتبر هم موظفين ولا علاقة لهم بما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، وهو ما يثبت صدق الفرضية H1 التي تنص على لا يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة.
- تأيد المستجوبين لفرضية ان أصحاب المصالح الخارجيين لهم دور في خلق القيمة تشاركيه ،يشير بان المؤسسة تسلك طريق ذات طرف واحد مع أصحاب المصالح وهي الجهة التي تحقق لها اكبر المداخل المالية ،وهو ما يثبت صدق الفرضية الصفرية H0 المتضمن يوجد هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركيه في المؤسسة المبحوثة لكن يغلب عليها التحيز للفئة الخارجية .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بمطابقة الإطار النظري على الواقع التطبيقي (العملي) وذلك بدراستنا لمساهمة أصحاب المصالح في خلق القيمة التشاركية من خلال نظام حوكمة شركات في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بالوادي، وأبرزت النتائج المتوصل إليها أن هناك مساهمة فعلية لأصحاب المصالح في خلق قيمة التشاركية، فأصحاب المصالح الداخليين لهم نصيب من المساهمة إلا أنها ليست كبيرة مقارنة بتلك التي يقدمها الخارجيين من أطراف المصلحة، كما أن أصحاب المصالح الخارجيين هم أيضا لهم دور كبير في خلق قيمة تشاركية أوسع نطاق من الداخليين وأكثر فعالية .

خلصنا إلى أن أصحاب المصالح في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة الوادي بشقيه الداخليين والخارجيين يساهمون فعلا في خلق القيمة إلا انه هناك تباين شاسع في قيمة النسبة المساهمة وهذا يرجع إلى عدة عوامل كتوجهات المؤسسة ، وعدم وجود أنظمة كحوكمة الشركات مطبقة فعلا على ارض الواقع لكي تصون وترعى وتحفظ كل عنصر من هؤلاء وما يتطلع إليه من أهداف واحتياجات .

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة بالبحث مساهمة اصحاب المصالح في خل قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكلا المتغيرين المستقل والتابع والمتمثلين في مساهمة اصحاب المصالح وخلق القيمة التشاركية على الترتيب.

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة توقع اختيارنا على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -الوادي- لإجراء الدراسة التطبيقية، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها حول مساهمة اصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات وبتابعنا لمنهج الاستكشافي والاختباري واستخدام دراسة الحالة بهدف جمع اكبر عدد ممكن من البيانات حول متغيرات الدراسة بالإضافة الى توزيع استمارة اعلى اطارات الشركة وبعض من زبائنها لتحليل وتفسير اجاباتهم، ومن ثمالتوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات.

اختبار الفرضيات:

- ❖ بالنسبة للفرضية الأولى، والتي تتعلق هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة، فهذه الفرضية لم تحقق ظاهريا وذلك من خلال إجماع أفراد العينة المستجوبين لما جاء في الفرضية، أما على ارض الواقع فهي محققا وذلك بالرجوع إلى تصريحات المستجوبين خلال فترة الدراسة الميدانية
- ❖ بخصوص الفرضية الثانية، والمتعلقة هناك دور ذو دلالة إحصائية لمساهمة أصحاب المصالح الخارجيين في خلق قيمة تشاركية في المؤسسة المبحوثة، وذلك من خلال ما اتفق عليه أفراد العينة المستجوبين .

نتائج الدراسة

- يساهم أصحاب المصالح الداخليين في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات، وذلك يظهر جليا من خلال ما يقدمه كل فرد داخل المؤسسة من جهد وافكار او حتى اراء، تأخذ من قبل مسؤولي الشركات بعين الاعتبار ويكون على اثرها تحقيق اما مداخل زائدة او تحسن من صورة المنتج في السوق أو تحسين الخدمة و جذب مزيد من الزبائن للمؤسسة، كما انه لا يخفى على المؤسسات اليوم ان مصدر نجاحاتها في العمل الجماعي بين افرادها الداخليين وكذا الاهتمام بتطلعاتهم واحتياجاتهم حتى يبذلوا اقصى ما لديهم لتحقيق المؤسسات اهدافها .
- يرتبط اصحاب المصالح الخارجيين ارتباطا وثيقا بالمؤسسة من خلال ما يسهمون به في خلق قيمة لها، ويظهر ذلك بصورة أوضح عند بعض من عناصر هذه الفئة كالموردين والمجتمع والزبائن، فبولائهم لاقتناء منتجات او خدمات المؤسسات التي يترددون عليها يتشاركون بطريقة غير مباشرة في خلق قيمة لها، بل واصبح ينظر الى ما يطمح به هؤلاء من مؤسساتهم وادراجه ضمن الاستراتيجيات الحديثة لتحسين من مستوى جودة الخدمات والمنتجات وتحقيق ميزة تنافسية .

- يعتبر خلق القيمة التشاركية كنتيجة لتبني المؤسسات لسياسات جديدة في تسييرها مثل تلك التي تتبعها اكبر الشركات العالمية، والتي جسدت على ارض الواقع بتطبيق نماذج لا دارة هذه الشركات وقد أثبتت نجاحها في ذلك من خلال حرصها على ان يشارك كل اصحاب المصالح في تحقيق ما تود الشركة ان تحسنها وان تخلق له قيمة، ومن جهة اخرى وفي السياق نفسه يأتي التشارك لخلق القيمة كمحصلة لاتباع ما توصلت له مقاربات الحديثة لأصحاب المصالح في تغيير وجهة اهتمام المؤسسات من تعظيم ثروة للملاك الى تلبية تطلعات كل اطراف المتعلقة بها داخليا وخارجيا .
- ان اهتمام المؤسسات بطرفي أصحاب المصلح يزيد من تنمية روح التعاون و التشارك والاستفادة من الخبرات المتبادلة، كما انه ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة وصورتها في المجتمع الذي تقطنه وتتعايش معه

ثانيا: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلالها تحسين مساهمة اصحاب مصالح للمؤسسة محل الدراسة فيخلق القيمة بالاعتماد على التشارك البيئي ، والتي اختصرناها فيما يلي:

- على المؤسسة ان تهتم اكثر بما تحويه من امكانيات بشرية داخلية وان تحرص دائما على ارضائهم لانهم مصدر من مصادر نجاحاتها واستمرارية نشاطها .
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالفئة الخارجية منها لأصحاب المصالح وان لا تهملها كون السياسات الجديدة لخلق القيمة تقتضي ان يكون لزبائن المؤسسة وكل من يتعامل معها من خارجها انطباعات جيدة لما تقمه لهم .
- ضرورة ان تشجع المؤسسة التحسين المستمر لما تقدمهون تواكب دائما ماهو موجود في السوق من تكنولوجيات حديثة، كما وتكرس كل جهودها للتأزر والعمل الجماعي .
- ان تسعى المؤسسة مستقبل لتبني نظام يكفل لها الاهتمام بكل الاطراف ويضمن لها جميع الحقوق، كما ان عليها ان تسعى إلى تطبيق حوكمة الشركات وعلى نطاق اوسع ومحاولة تطبيقها وتجسيده على ارض الواقع من اجل ضمان الحقوق .

➤ ثالثا: حدود وآفاق الدراسة

- رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جدا، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلات مثلا).

إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة

ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فافتصار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مساندة (المقابلات مثلاً).

➤ إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة

قائمة المراجع

1. الكتب

2. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان-الأردن، 2007.
3. طارق عبد العال حماد، التقييم وإعادة هيكلة الشركات، الدار الجامعية، 2006.
4. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمات المالية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
5. العامري، طاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف، 2007.
7. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للنشر، ط1، 2005.
8. محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الاولى، 2009.
9. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009.

ثالثاً: الرسائل الجامعية والأطروحات:

10. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة تطبيقية على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، 2009.
11. قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011.
12. مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2011.
13. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على مؤسسات صناعة الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010.
14. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة تطبيقية على ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2010.
15. بلخير بكاري، أثر التقييم المالي على مسار الشراكة بالنسبة لقطاع المحروقات في الجزائر دراسة تطبيقية على مؤسسة الوطنية لآبار (ENSP)، أطروحة دكتوراه، جامعة ورقلة، 2009.

16. غضبان حسام الدين ،مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ،جامعة بسكرة ،2013.
22. قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر المالية 2006.
17. هوارى السويسي ،تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر ،أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر ،2007..
18. تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه على المصنع الجزائري الجديد ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر،2005.
- الملتقيات والمؤتمرات**
19. عبد الفتاح بوخمخ،نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ،جامعة الجنان، طرابلس-لبنان ، 15-17ديسمبر2012.
20. بن عمارة نوال وصيفي حسينة، دور حوكمة المؤسسات في إدارة خلق القيمة،الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة،الجزائر ،25-26نوفمبر 2013.
21. بريكة السعيد ومسعي سمير،تقييم المنشأة الاقتصادية مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA،مداخلة ضمن الملقى الدولي :صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ،جامعة محمد بوضياف الجزائر ،أفريل 2009.
- 22.قاسمي خضيرة وبزقاري عبلة،دور التعاقد الباطني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة البويرة ،الجزائر ،5/6/نوفمبر 2010.
- 23.سفيان عبد العزيز ،المراجعة الداخلية كرافد لتثبيت ركائز الحوكمة المؤسسية في المؤسسة الاقتصادية ، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الأول،للمحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية،،جامعة المسيلة،الجزائر،يومي 04-05 ديسمبر 2012.
- 24.حادي نبيلة وعمر علي عبد الصمد،النماذج الدولية للحوكمة المؤسسات دراسة مقارنة لوم أ وفرنسا،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول :آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،ورقلة ،الجزائر ، يومي 25-26نوفمبر 2013.
- 25.بن ثابت علال وبن جاب الله محمد،المستثمرون المؤسسون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات ،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول سياسات التمويل وأثارها على الاقتصاديات والمؤسسات ،بسكرة-الجزائر .،يومي 21و22نوفمبر2006.
- 26.جمال خنشور ،اثر القيمة على الزبون والمفاهيم المحاذية لها عل مردودية المؤسسة ، مجلة العلوم الإنسانية ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة،العدد العاشر ،نوفمبر ،2006.

27. أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، "قياس رضا بعض أصحاب المصالح ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،الصادرة بجامعة الموصل ،العراق ،مجلد34 ،العدد109،لسنة 2012.
- 28.سعد العنزي ، محاولة تأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، الصادرة بجامعة بغداد ،العراق ، العدد47،كلية العلوم الاقتصادية.
- 29.هاشمي عباسية ،الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،الصادرة بجامعة بسكرة -الجزائر،العددالثالث،جوان2008.
- 30.زكريا الدوري ويعرب السعيد،التكامل بين سلسلة قيمة الزيتون وسلسلة قيمة المنظمة (مدخل تحليلي)،مجلة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد،العراق،العدد1426،لسنة 2005.
- خامسا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 31 .AFNOR, Développement durable et entreprises Un défi pour les managers, 2008.
- 32.Alain FERNANDEZ, les tableaux de bord des managers: le projet décisionnel . dans sa totalité, Editions d'Organisation, 2000
- 33 .Charles Fontaine,Antoine ,Haarman,StefanSchmid, The Stakeholder Theory,2006.
- 34.Edward Freeman ,stakeholder theory of the modern corporation
35. Elias, Arun and Robert Cavana, Stakeholder Analysis for Systems Thinking and Modeling, new Zealand, [http://www.mcs.vuw.ac. nz /opre/ornsnz /papers/BobCavana,2000](http://www.mcs.vuw.ac.nz/opre/ornsnz/papers/BobCavana,2000).
- 36 .Guy Audiger, Marketing pour l'entreprise, Gualino éditeur, Paris,2003.
- 37 .Henry Fayol, Administration industrielle et générale, paris, dunod,1916.
- Johes, Gareth, , Organizational Theory text and cases, Published by Addiseh Wesley, 38 .INC, USA2001.
- 39.Khouatra.D, gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale ,16^e conférence de L'AGRH, Paris, France, (2005).
- 40.R. Edward Freeman , John McVear ,A Stakeholder approach to Strategic Management, Darden Graduate School of Business Administration *University of Virginia*
- 41.R. Edward Freeman,Strategic management : A stakeholders approach, Cambridge university press, 1984.

42.Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, Donna J. Wood , Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience , 2008

43.S. Mercier et J.P. Gond, La théorie des parties prenantes, FARGO - Centre de recherche en Finance ,Architecture et Gouvernance des Organisations, Mai 2005.

44.Thomas Donaldson and Lee E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.

Peter YUEN ,Group Report Managing SARS Outbreaksthe Stakeholders Model, 3
45.May 2004.

Vasudha. J, corporate governance : the Indian Scenario , Foundation Books, New
46.Delhi, India,2004.

سادسا :المقالات الالكترونية

47-بن قيراط عبد العزيز ، الموارد البشرية وخلق القيمة (-www.fares-
boubakour.edu.dz18)،تاريخ الاطلاع /02/2015/21:02.

48-حمزة رملي،إسماعيل زحوط،دور إدارة العلاقة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة
(www.manifest.univ-ouargla.dz) تم الاطلاع عنه في 9:29/2014/11/12،

49.Christian Hohmann/http://WWW.chohmann.free.fr /chaine.11/03/2015.

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 21 | المدخل الثلاث لنظرية أصحاب المصالح | 01 |
| 24 | أصحاب المصالح | 02 |
| 26 | الدائرة المصغرة لأصحاب المصالح في المؤسسة | 03 |
| 27 | أصحاب المصالح في الدائرة الموسعة المستفيدين من وجود منظمات الأعمال | 04 |
| 30 | تصنيفات فيرمن وآخرون لأصحاب المصالح | 05 |
| 32 | تصنيفات أصحاب المصالح حسب رونالد ميتشل وبيردلي | 06 |
| 35 | خارطة أصحاب المصالح | 07 |
| 43 | الأشكال المختلفة لخلق القيمة | 08 |
| 48 | سلسلة القيمة ليورتر | 09 |
| 50 | منطق الحجم | 10 |
| 50 | منطق فائض السعر | 11 |
| 51 | محددات القيمة المدركة | 12 |
| 54 | خلق القيمة لأطراف المصالح في المؤسسة | 13 |
| 55 | محددات القيمة للزبون | 14 |
| 63 | التكامل بين الآليات الإدارية والقانونية والمحاسبية لنظام الحوكمة في المؤسسة | 15 |
| 69 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الوادي- | 16 |
| 86 | التوزيع الطبيعي لآراء المبحوثين | 17 |

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | احتياجات أصحاب المصالح | 28 |
| 02 | أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة | 34 |
| 03 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 76 |
| 04 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالفئة العمرية | 76 |
| 05 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالمؤهل العلمي | 77 |
| 06 | توزيع عينة الدراسة حسب متغيرسنوات الخبرة | 77 |
| 07 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية | 78 |
| 08 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 79 |
| 09 | الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي | 79 |
| 10 | معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة | 80 |
| 11 | اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات أصحاب المصالح الداخليين | 81 |
| 12 | اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات أصحاب المصالح الخارجيين | 83 |
| 13 | اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات القيمة التشاركية | 84 |
| 14 | اختبار التوزيع الطبيعي اختبار كولمجروف سمرنوف 1-Sample k-s | 86 |
| 15 | نوع الطريقة المستخدمة لحساب الارتباط الخطي | 87 |
| 16 | نتائج اختبار الفرضية الأولى | 88 |
| 17 | نتائج اختبار الفرضية الثانية | 88 |
| 18 | ملخص نتائج اختبار الفرضيات | 89 |

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|--|
| | شكر وتقدير |
| | إهداء |
| | ملخص |
| أ- و | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي لأصحاب المصالح | |
| 13 | تمهيد |
| 14 | المبحث الأول مفهوم نظرية أصحاب المصالح |
| 14 | المطلب الأول: نشأة مصطلح أصحاب المصالح |
| 18 | المطلب الثاني: دواعي الاهتمام بأصحاب المصالح |
| 19 | المطلب الثالث: نظرية أصحاب المصالح ومنطلقاتها |
| 22 | المبحث الثاني: ماهية أصحاب المصالح |
| 22 | المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصالح |
| 25 | المطلب الثاني : الأطراف الفاعلة و المكونة لأصحاب المصالح |
| 28 | المطلب الثالث : احتياجات أصحاب المصالح |
| 29 | المطلب الرابع: تصنيفات أصحاب المصالح |
| 34 | المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة |
| 34 | المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصالح |
| 35 | المطلب الثاني: خارطة أصحاب المصالح |
| 36 | المطلب الثالث: ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح |
| 38 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: خلق القيمة التشاركية من خلال نظام حوكمة شركات | |
| 40 | تمهيد |
| 41 | المبحث الأول: ماهية القيمة |
| 41 | المطلب الأول: تطور مفهوم القيمة |
| 42 | المطلب الثاني : مفهوم القيمة وخلق القيمة وخصائصها |
| 44 | المطلب الثالث: أنواع القيمة المختلفة |

| | |
|--|--|
| 46 | المطلب الرابع: أهمية خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة |
| 47 | المبحث الثاني: سلسلة القيمة، تحليل التوجه والوضعية الإستراتيجية للقيمة |
| 47 | المطلب الأول سلسلة القيمة |
| 49 | المطلب الثاني: تحليل التوجه نحو خلق القيمة |
| 51 | المطلب الثالث: الوضعية الإستراتيجية للتوجه نحو خلق القيمة |
| 52 | المطلب الرابع: خلق القيمة للمؤسسة ولأصحاب المصالح |
| 57 | المبحث الثالث: مقاربات أصحاب المصالح ودورهم في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات |
| 57 | المطلب الأول: نماذج حوكمة الشركات |
| 60 | المطلب الثاني: طرق خلق القيمة التشاركية من خلال مقاربات أصحاب المصالح |
| 62 | المطلب الثالث: تأثير نظام حوكمة المؤسسات على عملية خلق القيمة |
| 64 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمساهمة أصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة شركات | |
| 66 | تمهيد |
| 67 | المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الوادي - |
| 67 | المطلب الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 68 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر |
| 70 | المطلب الثالث: أقسام، فروع وخدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر |
| 70 | الفرع الأول: أقسام اتصالات الجزائر |
| 71 | الفرع الثاني: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 72 | الفرع الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 75 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة |
| 75 | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| 75 | الفرع الأول: مجتمع الدراسة وعينة البحث |
| 76 | الفرع الثاني: وصف خصائص مجتمع الدراسة |
| 78 | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 78 | الفرع الأول: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 80 | الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة |

| | |
|---------|---|
| 81 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 81 | المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة |
| 85 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 89 | المطلب الثالث: نتائج الاستبيان |
| 91 | خلاصة الفصل |
| 93 | خاتمة |
| 97 | قائمة المراجع |
| 102 | قائمة الأشكال |
| 103 | قائمة الجداول |
| 105 | قائمة المحتويات |
| الملاحق | |

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم: علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

وعلوم التسيير

الاستمارة

موجة لإطارات مؤسسة اتصالات الجزائر الوادي

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص حاكمية المؤسسات بعنوان: "مساهمة أصحاب المصالح في خلق القيمة في ظل حوكمة الشركات". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة كل صاحب مصلحة في خلق قيمة تشاركيه لمؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي من خلال نظام حوكمة شركات . ونظراً لمكانة أرائكم في هذا المجال. نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم. فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الطالب: مجودة عبد الباسط

الأستاذ المشرف: محمد جلاب

أصحاب المصالح الداخليين :هم الموظفون ،المسيرون ،المدرء ،رؤساء المصالح

أصحاب المصالح الخارجيين: المنافسين ،الزبائن ،الموردين ،المساهمين ،الدائنين

خلق القيمة : "هي الإبداع وخلق الأفضلية التنافسية المستدامة "

خلق القيمة التشاركية :وهو ان تجمع المؤسسة بين مختلف المساهمين أو التساهمين وباقي

الأطراف الفاعلة الأخرى لتبيان أن خلق القيمة لا يكمن فقط في عائد رأس مال من طرف

المساهمين ولكن في القوى المتضافرة لكل المشاركين أو أصحاب المصالح .

1. البيانات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إجابة (X) أمام الإجابة

المناسبة لاختيارك:

1. الجنس:

ذكر - أنثى

2. العمر:

من 30 سنة فأقل.

من 31 سنة إلى 40.

من 41 سنة إلى 51.

من 51 سنة فأكثر.

3. المؤهل التعليمي:

تقني سامي (TS)

ليسانس

مهندس

دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات.

من 5 إلى 10 سنوات.

15 سنة فما فوق.

5. طبيعة المستجوب :

مدير

- رئيس مصلحة أو رئيس قسم
- موظف إداري
- مسير

| سلم القياس | | | | | القسم الأول: أصحاب المصالح |
|------------------|-----------|-------|-------|--------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| غير موافق تماماً | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | المحور الأول: أصحاب المصالح الداخليين |
| | | | | | 1 تضم المؤسسة بداخلها مجموعة أفراد لها علاقة مميزة معهم. |
| | | | | | 2 تولي المؤسسة اهتمام لأفراد داخلها نظراً لأهميتهم . |
| | | | | | 3 تشجع المؤسسة التواصل المستمر مع مختلف الأطراف. |
| | | | | | 4 يؤثر المدير بإتباع أسلوب إداري معين على المؤسسة |
| | | | | | 5 يعمل مجلس الإدارة مع المديرين التنفيذيين على تضافر جهوده من اجل تحقيق مصالحته ومصالحه كل الأطراف الأخرى . |
| | | | | | 6 يراعي كل من مجلس الإدارة والجمعية العامة احتياجات كل أطراف المصالح الأخرى. |
| | | | | | 7 يضمن مجلس الإدارة التوافق بين أهداف المؤسسة و اهتمامات كافة أصحاب المصالح ويأخذها بعين الاعتبار . |
| | | | | | 8 تمتلك مساهمين و تعتبر نسبتهم مهمة في التدخل في تسيير المؤسسة . |
| | | | | | 9 لدى المؤسسة سعي دؤوب لتعظيم الأرباح لمساهميها فقط. |
| | | | | | 10 تقدم إدارة المؤسسة للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن أهدافها المستقبلية. |

| | | | | | | | |
|--------------------|-----------|-------|-------|-----------------|---|----|--|
| | | | | | | 11 | للمساهمين اثر كبير على تفوق المؤسسة. |
| | | | | | | 12 | تثمن المؤسسة دور المسيرين فيها خاصة ذوي الخبرة. |
| سلم القياس | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | القسم الأول : أصحاب المصالح | | |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | المحور الثاني : أصحاب المصالح الخارجيين | | |
| | | | | | | 1 | يعكس نجاح المؤسسة ارتياحا كبير بين أوساط دائئها. |
| | | | | | | 2 | تمتلك المؤسسة أسلوب خاصا لاستقبال والتعامل مع كافة عملائها . |
| | | | | | | 3 | يرتبط تعامل المؤسسة بعملائها وفق لاستمرار نشاطها واستقراره. |
| | | | | | | 4 | تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق. |
| | | | | | | 5 | تحترم المؤسسة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل . |
| | | | | | | 6 | تسمح المؤسسة لزيائنها للتعبير عن انشغالاتهم . |
| | | | | | | 7 | تحترم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع الذي نشأت فيه . |
| سلم القياس | | | | | القسم الثاني : خلق القيمة التشاركية | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً | | | |
| | | | | | | 1 | العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها |
| | | | | | | 2 | تشجع المؤسسة الحوار بين مختلف أطراف المصلحة فيها . |
| | | | | | | 3 | تسعى المؤسسة إلى اقتناص الفرص السانحة في السوق لتطوير منتجها . |
| | | | | | | 4 | تدعم المؤسسة التكافل والعمل الجماعي من اجل مشاركة كل أفرادها في خلق قيمة . |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | توجد نماذج محددة لرفع من قدرة المؤسسة على خلق أكبر قيمة من مختلف الأطراف المصالح. | 5 |
| | | | | | تخصص المؤسسة اهتمام بالغ بزبائنها باعتبارها المسؤول الأول لخلق القيمة التشاركية . | 6 |
| | | | | | تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مع دائئنها في آجالها المحدد . | 7 |
| | | | | | تسعى المؤسسة باستمرار للتعرف على درجة ولاء زبائنها. | 8 |
| | | | | | تهتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها. | 9 |
| | | | | | تحسن المؤسسة لمنتجاتها عبر الاستفادة من مقترحات وآراء الأطراف الفاعلة فيها . | 10 |
| | | | | | تفضل المؤسسة المشاركة لكل أطرافها مجتمعة في إنتاج المنتج أو تقييمه. | 11 |

الملحق رقم (02)

قائمة محكمي الاستمارة

| اسم المحكم | صفة المحكم |
|------------------|--|
| غربي وهيبية | أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| غضبان حسام الدين | أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |
| وسيلة بن ساهل | أستاذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. |

الملحق رقم (03)

اتجاه العينة المحور الأول

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|--------|----------------|
| يعكس نجاح المؤسسة إرتياحا كبير بين أوساط دانتنيها. | 34 | 2 | 5 | 4.56 | .860 |
| والتعامل مع كافة عملائها . | 34 | 4 | 5 | 4.59 | .500 |
| يرتبط تعامل المؤسسة بعملائها وفق لاستمرار نشاطها واستقراره. | 34 | 3 | 5 | 4.32 | .684 |
| تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق. | 34 | 3 | 5 | 4.50 | .564 |
| تحتزم المؤسسة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل . | 34 | 1 | 5 | 4.50 | .788 |
| تسمح المؤسسة لزياننها للتعبير عن انشغالاتهم . | 34 | 1 | 5 | 4.12 | .729 |
| تحتزم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع الذي نشأت فيه . | 34 | 3 | 5 | 4.21 | .687 |
| اصحاب المصالح الخارجين | 34 | 3.43 | 4.71 | 4.3992 | .24813 |
| Valid N (listwise) | 34 | | | | |

اتجاه العينة المحور الثاني

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|--|----|---------|---------|--------|----------------|
| يعكس نجاح المؤسسة إرتياحا كبير بين أوساط دانتنيها. | 34 | 2 | 5 | 4.56 | .860 |
| والتعامل مع كافة عملائها . | 34 | 4 | 5 | 4.59 | .500 |
| يرتبط تعامل المؤسسة بعملائها وفق لاستمرار نشاطها واستقراره. | 34 | 3 | 5 | 4.32 | .684 |
| تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق. | 34 | 3 | 5 | 4.50 | .564 |
| تحتزم المؤسسة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل . | 34 | 1 | 5 | 4.50 | .788 |
| تسمح المؤسسة لزياننها للتعبير عن انشغالاتهم . | 34 | 1 | 5 | 4.12 | .729 |
| تحتزم المؤسسة قيم ومعتقدات المجتمع الذي نشأت فيه . | 34 | 3 | 5 | 4.21 | .687 |
| اصحاب المصالح الخارجين | 34 | 3.43 | 4.71 | 4.3992 | .24813 |
| Valid N (listwise) | 34 | | | | |

الملحق رقم (03)

اتجاه العينة المحور الثالث

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|----|---------|---------|--------|----------------|
| العمل بشكل تعاوني يمكن المؤسسة من تحقيق التميز في أعمالها | 34 | 2 | 5 | 4.38 | .697 |
| تشجع المؤسسة الحوار بين مختلف أطراف المصلحة فيها . | 34 | 2 | 5 | 4.41 | .701 |
| الساحة في السوق لتطوير منتجاتها . | 34 | 3 | 5 | 4.24 | .741 |
| من اجل مشاركة كل أفرادها في خلق قيمة . | 34 | 3 | 5 | 4.53 | .563 |
| المؤسسة على أكبر قيمة من مختلف . | 34 | 3 | 5 | 4.18 | .521 |
| تخصص المؤسسة اهتمام بالغ بزبائننا باعتبارها المسؤول الأول لخلق القيمة التشاركية . | 34 | 3 | 5 | 4.09 | .712 |
| تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها مع دائئها في آجالها المحدد . | 34 | 0 | 5 | 4.35 | .981 |
| درجة ولاء زبائننا. | 34 | 4 | 5 | 4.41 | .500 |
| تهتم المؤسسة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائنا. | 34 | 3 | 5 | 4.26 | .618 |
| تحسن المؤسسة لمنتجاتها عبر الاستفادة فيها . | 34 | 4 | 5 | 4.68 | .475 |
| درجة ولاء زبائننا. | 34 | 3 | 5 | 4.26 | .666 |
| المؤسسة المشاركة لكل أطرافها مجتمعة في إنتاج المنتج أو تقيمه. | 34 | 3 | 5 | 4.18 | .626 |
| القيمة التشاركية | 34 | 3.67 | 4.58 | 4.3309 | .22425 |
| Valid N (listwise) | 34 | | | | |

معامل الفاكرونباخ

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .698 | 30 |

الملحق رقم (03)

التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاث

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | الدخيلين | الخارجين | القيمة التشاركية |
|----------------------------------|----------------|----------|----------|------------------|
| N | | 34 | 34 | 34 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4.4144 | 4.3992 | 4.3309 |
| | Std. Deviation | .34395 | .24813 | .22425 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .241 | .282 | .183 |
| | Positive | .182 | .156 | .145 |
| | Negative | -.241- | -.282- | -.183- |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1.403 | 1.647 | 1.065 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .039 | .009 | .206 |

جدول نوع الطريقة

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | F | Sig. |
|-------|-------------------|----------|-------------------|-------|-------------------|
| 1 | .600 ^a | .359 | .318 | 8.697 | .001 ^a |

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2.055 | .600 | | 3.427 | .002 |
| | اصحاب المصالح الدخيلين | -.053- | .104 | -.081- | -.505- | .617 |
| | اصحاب المصالح الخارجين | .570 | .145 | .631 | 3.936 | .000 |

a. Dependent Variable: التشاركية القيمة