

**Artical History**

Received/ Geliş  
27.05.2019

Accepted/ Kabul  
12.06.2019

Available Online/yayınlanma  
15.06.2019.

**Corporate governance and the sustainable development -  
analytical study from a stakeholder perspective-**

**الحوكمة المؤسسية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة**

**-دراسة تحليلية من منظور أصحاب المصالح-**

**د.عبدي نعيمة، أستاذة محاضرة - أ -**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الأغواط -  
الجزائر -**

**Faculty of Economics, Business and Management Sciences,  
University of Laghouat - Algeria -**

**الملخص**

تعالج هذه المقالة العلاقة بين حوكمة المؤسسات و التنمية المستدامة من منظور أصحاب المصالح، وكيف يمكن لآليات الحوكمة أن تساهم في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، الإقتصادية، البيئية و الإجتماعية، لتساهم بذلك نظرية أصحاب المصلحة في إنشاء مجتمع مستدام اقتصاديًا وبيئيًا في المنطقة. بعد عرض المفاهيم النظرية للتنمية المستدامة، أصحاب المصالح و حوكمة المؤسسات، أظهرت الدراسة مساهمة نظرية أصحاب المصالح في توسيع مفهوم الحوكمة ليشمل في معناه الواسع جميع القواعد التنظيمية لأوضاع المؤسسات بما في ذلك الجانب الإجتماعي و حماية الأطراف المختلفة و المجتمع ككل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن المسؤولية الإجتماعية و البيئية للمؤسسات تتعلق، بشكل خاص، بإعتماد المعايير البيئية و الإجتماعية من قبل المؤسسات، من خلال دمج مفاهيم المسؤولية الاجتماعية في: إستراتيجيات المؤسسات طويلة الأجل ، مجلس الإدارة، الإفصاح عن المعلومات ذات الأبعاد الإجتماعية و البيئية، مما يؤدي في الأخير إلى حوكمة تنموية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، نظرية أصحاب المصلحة، حوكمة المؤسسات، المسؤولية الاجتماعية و البيئية للمؤسسات.

### Abstract

This article addresses the relationship between corporate governance and sustainable development from a stakeholder perspective, and how governance mechanisms can contribute to achieving the dimensions of sustainable, economic, environmental and social development. The corporate governance begins to pay more and more attention not only to the return rate of the investments but also to the footprint that the company has on the society.

After presenting the theoretical concepts of sustainable development, stakeholders and corporate governance, the study showed the contribution of stakeholder theory to expanding the concept of governance to include the social aspect and protect the different parties and the society as a whole.

The results of the study also showed that the social and environmental responsibility of the institutions is related to the adoption of environmental and social standards by the institutions, through the integration of the concepts of social responsibility in: long-term enterprise strategies, the board of directors, disclosure of information with social and environmental dimensions, Sustainable development governance.

**Keywords:** sustainable development, Stakeholder theory, corporate governance, Corporate social and environmental responsibility.

### مدخل:

تستند التنمية المستدامة في فلسفتها على إستمرار كينونة الحياة للإنسان و النبات و الحيوان على حد سواء، و ذلك من خلال ديناميكية تعتمد التوازن في هذا الكون، و هو توازن رباني في حقيقته، لقوله تعالى: " إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ " . (سورة القمر - الآية 49).

و هنا إعتبرت التنمية إلتزام متعدد الأبعاد بتحقيق نوعية حياة أرقى لجميع الناس، التنمية الإقتصادية، التنمية الإجتماعية و حماية البيئة كلها عناصر مترابطة و يعزز بعضها بعضا التنمية المستدامة، و لا يمكن تحقيق هذه الأخيرة دون وجود تعاون دولي فعال، في إطار أننا نتقاسم جميعنا هذه الأرض، حيث ترتب على عملية العولمة و زيادة التكافل في المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية، أن أصبح من المتعذر على الدول منفردة أن تعالج عددا متزايدا من المسائل معالجة فعالة، إضافة إلى ذلك فإن

مسارات التنمية عرضة للتعرش، إما بفعل كوارث تسببها الطبيعة أو بفعل أزمات يصنعها الإنسان (الفراجي، 2014، صفحة 25)

و في هذا السياق، أحدثت عمليات العولمة الإقتصادية، التي تعتبر مرحلة من مراحل تطور المنظومة الرأسمالية، تطوراً سريعاً في التكنولوجيا، ظهور الشركات المتعددة الجنسيات و العابرة للقارات، في إطار التبادل التجاري و حرية إنتقال عوامل الإنتاج و تدفقات رؤوس الأموال، و جعلت من تحقيق النمو الإقتصادي السريع هدفاً أساسياً لهذه الكيانات العملاقة (الفراجي، 2014، صفحة 26)، لتثبت الفضائح التي طالت المؤسسات الضخمة، ضرورة أن تأخذ هذه الأخيرة أبعاداً أخرى من غير تحقيق الربح الإقتصادي، في إطار مواطنة المؤسسة و بصمتها في المجتمع، و الإلتزام بأخلاقيات الأعمال، و هو ما أدى بها إلى بذل الجهود في سبيل المحافظة على سمعتها و على البيئة التي تعمل فيها، خاصة بعد تحجيم الثقة في تلك الشركات و سن الحكومات لأنظمة صارمة. (غضبان، 2015، صفحة 123) و أصبح الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية و البيئية الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال في كافة البلدان النامية منها و المتقدمة و ذلك لتأثيرها المباشر و غير المباشر على أعمال المؤسسة و فعاليتها، و بدأت المؤسسات مطالبة بتحقيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية إتجاه أصحاب المصالح و بالتالي الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية و البيئية تجاه مجتمعاتها، (غضبان، 2015، صفحة 139) و لم تعد المشكلة الرئيسية هي كيف نحقق النمو الإقتصادي، لكن كيف نفعل ذلك دون أن ندمر كوكبنا؟ فتحقيق النمو الإقتصادي السريع قد يحدث نتائج وخيمة تنعكس على الإنخفاض المستمر للموارد الطبيعية المستخدمة كمواد خام في عمليات التصنيع، التلوث... إلخ، و بالتالي بدأت الدول تطبق من خلال مؤسساتها إستراتيجية الإستدامة في الأعمال، من خلال إدراج الأبعاد الإجتماعية و البيئية ضمن الآليات التي تسيروها، بناءً عليه فإن الإشكالية الرئيسية لهذه المقالة هي إبراز كيف أدمجت الإتجاهات الحديثة المتعلقة بالتنمية المستدامة في آليات حوكمة المؤسسات، و كيف عززت نظرية أصحاب المصالح الإتجاه السابق، و من أجل ذلك إعتدنا المنهج الوصفي من أجل معالجة الإشكالية السابقة و تحقيق أهدافها، و هو ما حاولنا معالجته بالتركيز على النقاط التالية:

- الإطار النظري للتنمية المستدامة؛
- نظرية أصحاب المصالح في إطار البعد التنموي للحوكمة؛
- المسؤولية الإجتماعية و السلوك البيئي للمؤسسات في إطار البعد الحوكمي؛

## 1- الإطار النظري للتنمية المستدامة

في هذا العنصر سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للتنمية المستدامة من خلال التطرق لمفهوم التنمية المستدامة و أبعادها.

### 1-1- مفهوم التنمية المستدامة

منذ بداية ثمانينات القرن الماضي بدأ العالم يصحوا على ضجيج العديد من المشكلات البيئية الخطيرة التي باتت تهدد أشكال الحياة فوق كوكب الأرض، و كان هذا طبيعيا في ظل إهمال التنمية للجوانب البيئية طوال العقود الماضية، فكان لا بد من إيجاد فلسفة تنموية جديدة تساعد في التغلب على هذه المشكلات. (غنيم و أبو زنت، 2010، صفحة 21).

حيث ظلت التنمية المستدامة غامضة خلال عقد السبعينيات و مقتصرة على الندوات العلمية و المغلقة، التي كانت تحاول أن تجد تعريفا مقبولا لهذا المفهوم، و كان الجميع يتساءلون إن كان بالإمكان تحقيق تنمية منسجمة مع متطلبات البيئة، أي تحقيق تنمية إقتصادية غير ضارة بالبيئة،، حيث كان الإعتقاد السائد خلال هذه المرحلة بأن التنمية المستدامة ليست سوى إطار عام للإسترشاد من أجل إيجاد توازن بين النشاط الإقتصادي و التنموي و النظام البيئي و الطبيعي (الطاهر، 2013، صفحة 50).

لكن مع بداية عقد الثمانينات أخذ البعض يطرح التنمية المستدامة كنموذج تنموي بديل، حيث أخذ المفهوم معاني جديدة و أخذ يستأثر بإهتمام علمي و فكرة متجددة. و تمخضت الجهود الدولية عن مفهوم جديد للتنمية عرف باسم التنمية المستدامة Sustainable Development، حيث أستخدم مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية، و الذي يعرف باسم تقرير Brundtland<sup>1</sup>، و الذي يحمل عنوان مستقبلنا المشترك، و نشر لأول مرة عام 1987، حيث عرفت التنمية المستدامة في هذا التقرير على أنها: " تلك التنمية التي تلبى حاجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجاتهم" (Olivier & Guillaune, 2005, p. 281).

كما عرفها وليم رولكز هاوس W.Ruckelshaus مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها: " تلك العملية التي تفر بضرورة تحقيق نمو إقتصادي يتلائم مع قدرات البيئة، و ذلك من منطلق أن التنمية

<sup>1</sup> - نسبة إلى رئيسة اللجنة العالمية للبيئة و التنمية التي قامت بإعداد هذا التقرير و هي غرو هاليم بروتلاندر رئيسة وزراء سابقة في النرويج.

الإقتصادية و المحافظة على البيئة هما عمليات متكاملة و ليست متناقضة". (غنيم و أبو زنت، 2010، صفحة 25).

عرفها هيرمان دالي Harman بأنها : "تلك العملية التي يتم بمقتضاها الحفاظ على البيئة النوعية في الفترة الطويلة و التي يصبح فيها النمو الاقتصادي مقيد بدرجة متزايدة بطاقة النظام البيئي و الاقتصادي و الاجتماعي لأداء وظيفتين رئيسيتين في الأجل الطويل و هما إعادة توفير الموارد الاقتصادية و البيئية و استيعاب فضلات النشاط البشري". (Aubertin & Vivien, 2010, pp. 30-31).

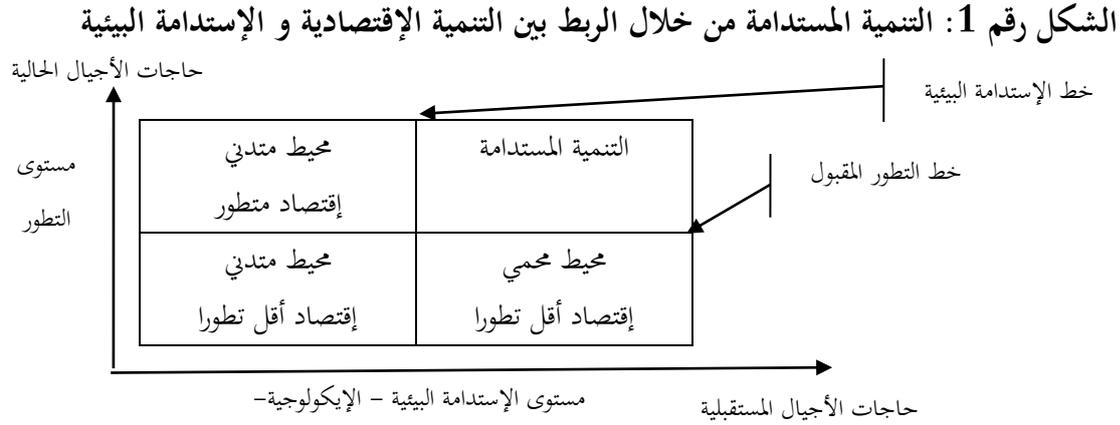
و بالتالي يمكن القول أن التنمية المستدامة تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، و لكن ليس على حساب البيئة. و هي في معناها العام لا تخرج عن كونها عملية إستخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية، بحيث لا يتجاوز هذا الإستخدام للموارد معدلات تجدها الطبيعية، و هذا في حالة الموارد المتجددة، أما بالنسبة للموارد غير المتجددة، فإنه يجب الترشيد في إستخدامها، إلى جانب محاولة البحث عن بدائل لهذه الموارد، لتستخدم رديفا لها لمحاولة الإبقاء عليها أطول فترة زمنية ممكنة، و في كلا الحالتين فإنه يجب أن تستخدم الموارد بطرق و أساليب لا تفضي إلى إنتاج نفايات بكميات تعجز البيئة عن إمتصاصها و تحويلها و تمثيلها.

و فيما سيأتي سنحاول إبراز أهم المحطات التاريخية لبروز مفهوم التنمية المستدامة: (Dubois- Maury, 2008, p. 31)

- 1968: عقد المؤتمر العالمي حول الإستعمال العقلاني و حماية المحيط UNESCO، حيث أكد المؤتمر تعدد المفاهيم المتعلقة بالتنمية الإيكولوجية<sup>2</sup>.
- 1971: مجلس منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCDE، أكد أنه على الدول التي تعتبر المسبب الرئيسي للتلوث أن تدفع الثمن؛
- 1972: إنعقاد قمة الأمم المتحدة حول المحيط البشري، الذي أنعقد في Stockholm تحت رئاسة Maurice strong، حيث توصلت القمة إلى إيجاد جذور مشاكل التلوث الأكثر خطورة في منطقة شمال أوروبا، و أوصت بفتح العديد من الوكالات الوطنية لحماية المحيط و كذا في مؤسسة برنامج الأمم المتحدة من أجل المحيط PNUE.

<sup>2</sup>- يعود مصطلح الإستدامة إلى علم الإيكولوجي حيث أستخدمت الإستدامة للتعبير عن تشكل و تطور النظم الديناميكية التي تكون عرضة إلى تغيرات هيكلية تؤدي إلى حدوث تغير في خصائصها و عناصرها و علاقات هذه العناصر بعضها ببعض.

- 1972: نادي روما ينشر تقريرا حصل فيه جدل كبير، حيث تنبأ بالنتائج الوخيمة على البيئة إذا لم يتم تبطئ عجلة النمو، حيث إنتقدت دول الشمال هذا التقرير و أفرت أنها لا تملك حلول للتطورات التكنولوجية، بينما إستاءت دول الجنوب لأنها دعيت إلى إحداث قطيعة مع التطور الإقتصادي.
- 1987: نشر تقرير Brundtland بعنوان مستقبلنا المشترك، حيث أوضح تقرير اللجنة العالمية للبيئة و التنمية الروابط بين التوجهات الإجتماعية، الإقتصادية، الثقافية و البيئية.
- 1992: إنعقاد قمة الأرض، و إتفاقها على ما يسمى أجندة القرن 21 : تؤكد في مجملها على حماية البيئة، و أكدت أن البشر هم محل التنمية المستدامة..ينبغي على الحكومات بالتعاون مع المنظمات الدولية، أن تعتمد إستراتيجية وطنية للتنمية المستدامة، من خلال تعزيز مختلف السياسات و الخطط القطاعية و الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية، المنفذة في البلد المعني و أن توفق بينها.
- 2002: إنعقاد القمة العالمية للتنمية المستدامة، في جوهانسبورغ Johannesburg، في جنوب إفريقيا، حيث حضر القمة ما يزيد عن 20 ألف شخص، و أكثر من 100 رئيس دولة، منظمة الأمم المتحدة، المختصين... أتت هذه القمة في الذكرى العاشرة لقمة الأرض عام 1992، و وضعت لأول مرة القضايا البيئية على الأجندة السياسية العالمية، هدفت في الأساس إلى ضمان إتزام قادة العالم لتحقيق تنمية مستدامة، بمعنى تنمية إقتصادية تصبوا إلى تحقيق منافع ملموسة للفقراء و التقليل من الأضرار البيئية على سواء.
- و بناء على ما سبق نحاول توضيح مفهوم التنمية المستدامة من خلال الشكل التالي الذي يربط بين التنمية الإقتصادية و الإستدامة البيئية.



حسب *Wackernagel et Rees* عام 1999 ، تقاس التنمية من خلال عدة مؤشرات: معدل وفيات الأطفال، مستوى التعليم، مستوى الأمية، الناتج الوطني الخام بالنسبة للنمو السكاني،... أما مستوى الإستمرارية البيئية- الإيكولوجية- فتم تقديرها من خلال مؤشرات خاصة تسمى البصمة البيئية و هي عبارة عن أداة محاسبية تسمح بتقييم إستهلاك الموارد و الإحتياجات، مع الحاجة إلى إبتلاع و إمتصاص النفايات من أجل بيئة نظيفة.

المصدر: (Olivier & Guillaune, 2005, p. 283)

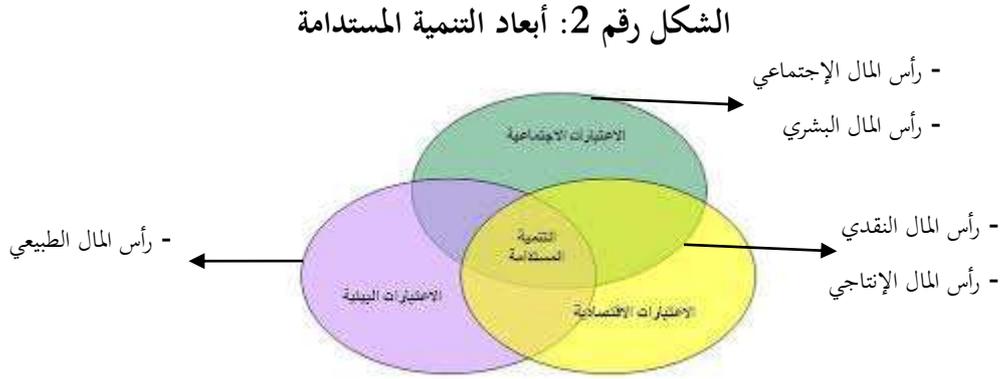
حيث توضح المصنوفة السابقة التعريف المفاهيمي المقدم في تقرير Brundtland، حيث تعكس التنمية الإقتصادية القدرة على الإستجابة لحاجيات الأجيال الحالية، بينما تعكس الإستمرارية البيئية- الإيكولوجية- القدرة على أن نبقي للأجيال المستقبلية نصيبها من التنمية دون الإضرار بالبيئة، حيث ترتبط التنمية المستدامة بالحالة التي نحقق فيها تنمية إقتصادية جيدة دون المساس بالإستمرارية الإيكولوجية. لكن ما هو ملاحظ في التعاريف الحديثة للتنمية المستدامة هو تركيزها على ثلاثة ركائز أساسية للإستدامة بمفهومها العام، إستدامة إقتصادية و بيئية و إجتماعية، هذه الركائز تبرز الحاجة إلى أن تؤخذ بالحسبان، ليس الناحية البيئية ، أو حتى البيئية و الإقتصادية للإستدامة، بل أيضا نواحيها الإجتماعية. (schneider, 2010, pp. 5-6).

## 1-2- أبعاد التنمية المستدامة

بناء على ما سبق فإن تطبيق فلسفة التنمية المستدامة يعني أننا مطالبون بوصفنا سكانا و صناع قرار بتغيير طرق تعاملنا مع الأشياء في بيئتنا المحلية، و السير في ثلاثة إتجاهات رئيسة هي: المحافظة على البيئة، تحقيق نمو إقتصادي معقول، و تحقيق العدالة الإجتماعية، حيث أن السير في هذه الإتجاهات

بشكل متوازن و عقلاي سيقودنا إلى تحسين مستويات معيشتنا و ضمان حياة جيدة لنا و للأجيال القادمة (Férone, Debas, & Genin, 2004, pp. 6-7) ..

حيث يوضح الشكل التالي البعاد الثلاثة الأساسية للتنمية المستدامة و هي: البعد الإقتصادي، البعد الإيكولوجي - البيئي و البعد الإجتماعي.



المصدر: (Férone, Debas, & Genin, 2004, p. 6)

### 1-2-1- البعد البيئي

لما كان يقصد بالتنمية المستدامة المجال البيئي على الأخص، و ذلك حتى زمن ليس ببعيد، إرتأينا أن يكون أول أبعاد التنمية المستدامة هو البعد البيئي، حيث تعرف البيئة من منظور إيكولوجي على أنها: " المحيط الخارجي الذي يؤثر على الحياة بصفة عامة، بمعنى أنها مجموعة من العناصر الحيوية التي تؤثر على الكائن الحي، فالعناصر الحيوية هي جميع الكائنات المرئية و غير المرئية، أما العناصر غير الحيوية فهي الماء و الهواء و التربة". (الطاهر، 2013، صفحة 74).

و اعتمادا على التقرير النهائي لقمة الأرض عن التنمية المستدامة عام 2002، تكون الإستدامة البيئية في المجالات الحيوية التالية: (Aubertin & Vivien, 2010, pp. 78-79)

- في مجال المياه: تهدف إلى ضمان الحماية الكافية للمستجمعات المائية و المياه الجوفية و موارد المياه العذبة و أنظمتها الإيكولوجية..
- في مجال الغذاء: من خلال الحفاظ على الأراضي و الغابات و الحياة البرية و الأسماك و موارد المياه...

- في مجال الصحة: تهدف إلى ضمان الحماية الكافية للموارد البيولوجية و الأنظمة الإيكولوجية و الأنظمة الداعمة للحياة...
- في مجال المأوى -السكن- و الخدمات: تهدف إلى ضمان الإستخدام الأمثل للأراضي و الغابات و الموارد المدنية...
- في مجال الطاقة: تهدف إلى تخفيض الآثار البيئية للوقود الحفري، على النطاق المحلي، الإقليمي و العالمي و التوسع في تنمية إستعمال الغابات و البدائل المتجددة الأخرى..
- في مجال التعليم: من خلال إدخال البيئة في المعلومات العامة و البرامج التعليمية.
- في مجال الدخل: تهدف إلى ضمان الإستعمال المستدام لموارد الطبيعة الضرورية للنمو الإقتصادي. و عليه لم يعد مفهوم البيئة اليوم ذلك المفهوم الضيق المضمون، الذي يعني مجرد مكافحة التلوث بشتى أشكاله، بل أضحى مفهوما مركبا يستوعب الخبرات الجديدة التي أنتجها الإنسان في مختلف حقول العلم و المعرفة، و يعالج جميع المسائل المتصلة بالحياة (الطاهر، 2013، صفحة 77) .

### 1-2-2- البعد الإقتصادي

فكرة التنمية المستدامة من وجهة نظر إقتصادية تندرج تحت ما يعرف بالإقتصاد البيئي الذي يقوم على مبدأ أن الإقتصاد ينمو من خلال تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي، و النمو الأمثل يحدث عندما تتساوى الكلفة الحدية لتحويل رأس المال الطبيعي مع المنافع الحدية للسكان، و بالتالي إذا كان تحويل رأس المال الطبيعي إلى رأس مال مادي أعلى من مستوى النمو الأمثل فإن التنمية تكون غير مستدامة.<sup>3</sup>

و بالتالي فإن الإستدامة الإقتصادية لا تتم إلا من خلال التركيز أساسا على مفهوم البيئة الإقتصادية و ذلك من خلال الهيكل الإقتصادي العام للدولة و نمط توزيع الثروة الإقتصادية، و التحولات الإقتصادية و نمط السوق و المالية العامة للدولة و مدى سلامتها، و كذلك معدلات التوظيف بالنسبة للسكان و مستويات معيشتهم. فالتفكير في الإستدامة و الرفاهية بين الأجيال يتطلب ضمان ألا يقل تدفق

<sup>3</sup>- حسب عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص.46. إن النظرة الإقتصادية البحتة و التي تربط الإستغلال العقلاني للموارد بأعداد السكان، تتسم بعدم الواقعية، فما يلاحظ أن الدول المتقدمة الأقل سكانا هي الدول الأكثر إستهلاكاً للموارد و إستنزافاً لها، و عكس ذلك ما يحدث في الدول النامية الأكثر سكانا، و التي تستهلك موارد أقل، هذا ما يفترض ثبات التقدم الصحي و التكنولوجي و المعلوماتي الذي أهملته النظرة المطروحة.

الإستهلاك مع مرور الوقت، و ذلك يتوقف على التغير في رصيد الأصول أو الثروة مع مرور الوقت (الطاهر، 2013، صفحة 80).

### 1-2-3- البعد الإجتماعي

العنصر الإجتماعي يشير إلى العلاقة بين الطبيعة و البشر، و و إلى النهوض برفاه الناس و تحسين سبل الحصول على الخدمات الصحية و التعليمية الأساسية، و الوفاء بالحد الأدنى من معايير الأمن، و إحترام حقوق الإنسان، كما يشير إلى تنمية الثقافات المختلفة، و التنوع و التعددية و المشاركة الفعلية للقواعد الشعبية في صنع القرار، فهي تنمية تهدف إلى تحقيق تنمية إجتماعية بين جميع فئات المجتمع. حيث تقترب هذه الأخيرة كثيرا من مفهوم التنمية البشرية المستدامة، لتعطي مفهوما أشمل مقارنة بالإستدامتين الإقتصادية و البيئية، و مع ذلك لم توفى حقها كما ينبغي (الطاهر، 2013، الصفحات 81-82).

حيث تظهر أهمية البعد الإجتماعي كأحد ركائز التنمية المستدامة، من خلال أنه لا يمكن عزل العملية التنموية خارج الوسط الإجتماعي، فالتحديات التي يفرضها الواقع المعيشي بكل إفرزاته و تراكماته، لا يمكن التغاضي عنها، فالبطالة التي تنخر كيان الدول خاصة الفقيرة منها، الأمراض على أنواعها، الأمية و رداءة الأنماط التعليمية، تسول الأطفال، نسبة الوفيات المرتفعة عند الأطفال و غيرها من المعضلات الشائكة تجعلنا أمام تحدي كبير، فالإنسان رأس مال هاته الحياة و سيدها، ما يجعل من الإستدامة الإجتماعية مطلب إنساني غاية في النبل (Férone, Debas, & Genin, 2004, pp. 9-10).

### 2- نظرية أصحاب المصالح في إطار البعد التنموي للحوكمة

في هذا العنصر سنتناول نظرية أصحاب المصلحة و كيف توسعت هذه الأخيرة لتعترف بمصالح جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، لتجعل هذه النظرية محور نجاح أو فشل المؤسسة مرتكزا على الجهات الفاعلة التي تهتم بنجاحها، و تملك قوة ضغط عليها لأن مصالحها مربوطة بها، خاصة في إطار الضغط الممارس من طرف حماة البيئة و البعد الإجتماعي للمؤسسات.

## 2-1- الإطار النظري لنظرية أصحاب المصالح

في هذا العنصر سنناقش نظرية أصحاب المصالح و ذلك بالتطرق إلى مفهومها، تصنيفات أصحاب المصلحة، و أهم المقاربات التي حاولت إعطاء مستويات مختلفة لتحليل هذه النظرية، و أخيرا كيف أستخدمت هذه الأخيرة في إعطاء أبعاد تنموية لنظام الحوكمة.

### 2-1-1- تعريف أصحاب المصلحة

إن كلمة Stakeholder تعني صاحب المصلحة أو الطرف المعني أو المستفيد، و أستعملت كنعوض لكلمة Stockholder و التي تعني المساهم، حتى تشير إلى أن الأطراف الأخرى لها مصلحة Stake في المؤسسة، لتحل بذلك محل النظرة التقليدية، التي تحتزل دور المسيرين في المؤسسة في حماية مصلحة المساهم (Stephany, 2003, p. 266).

و رغم وجود العديد من الكاتب الذين إعتبروا كرواد لنظرية أصحاب المصالح، أمثال Barnard et Dodd عام 1932 و 1938، حينما أقرأ أن المؤسسة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين بهدف ضمان استمرارية تعاونهم، كما أعتبر إهتمام Ackoff بأصحاب المصالح عام 1974 المرحلة الجنينية لنظرية أصحاب المصالح، حينما أقر بأنه يجب على المؤسسة التوفيق بين المصالح المتناقضة للمجموعات التي ترتبط ارتباطا مباشرا ، وتعديل أهدافها بهدف تلبية احتياجات تلك المجموعات بطريقة عادلة. (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016, p. 7)

إلا أن مفهوم صاحب المصلحة لم يفرض فعليا في الأدبيات الإدارية إلا بعد أن نشر فريمان Freeman كتابه بعنوان: " Strategic Management : A Stakeholder Approach " عام 1984، و منذ ذلك الحين تطورت هذه النظرية على نحو متزايد في تحليل العلاقات التي تربط المؤسسة بمحيطها (Stephany, 2003, p. 266).

حيث نوه في هذا الإطار، على تعدد التعاريف الممنوحة لأصحاب المصالح، حيث تعكس الاختلافات الموجودة في التعاريف الحقوق الممنوحة لهم، حسب التطور التاريخي لهذه النظرية. حيث عرف فريمان Freeman أصحاب المصلحة عام 1984 على أنهم: "هم مجموع الأعوان الذين تتأثر منفعتهم بقرارات المؤسسة و تربطهم بها علاقات تعاونية، أي هي الفرد أو المجموعة التي يمكن أن تؤثر و تتأثر بأهداف المؤسسة". (أحمد، 27-29 أبريل 2009، صفحة 27) أي أن أصحاب المصالح هم: الموردون، العملاء، العمال، المستثمرون، المجتمع...إلخ.

كما عرف Mitroff عام 1983 أصحاب المصلحة: "مجموعات المصالح والأطراف والجهات الفاعلة والمطالبين والمؤسسات - سواء الداخلية أو الخارجية - التي تؤثر على المؤسسة، أي أن أصحاب المصلحة هم كل تلك الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بتصرفات الشركة وسلوكها وسياساتها" (Orr, 2014, p. 18) . يعرّف Clarkson عام 1995 أصحاب المصلحة بأنهم " أشخاص أو مجموعات لها أو تطالب بحقوق الملكية أو مصالح في المؤسسة وأنشطتها ، في الماضي أو الحاضر أو المستقبل. هذه الحقوق أو المصالح المطالب بها ناتجة عن معاملات مع المؤسسة أو عن إجراءات قد تتخذها، وقد تكون قانونية أو معنوية أو فردية أو جماعية" (Brink, 2011, p. 228) .

كما عرف Elias, Jackson, et al عام 2004: "أصحاب المصلحة،" على أنهم المشاركون الذين لديهم حق شرعي على المؤسسة" (Orr, 2014, p. 18).

في حين عرف KOCHAN et RUBINSTEIN عام 2000 أصحاب المصالح: " على أنهم الأطراف الجالبة للموارد الهامة للمؤسسة و يؤثرون بشكل قوي على كفاءة المؤسسة" (GOND & MERCIER, 2001, p. 6) .

Bryson عام 2003 إعتبر أن الأشخاص الذين لا حولة لهم و لا قوة لا حول لهم قوة يستحقون أيضاً الاعتبار، و في هذا الإطار عرف : صاحب المصلحة هو "أي شخص أو مجموعة أو منظمة يمكنها أن تطالب باهتمام المنظمة أو مواردها أو نتائجها أو تتأثر بهذا الناتج" (Orr, 2014, p. 18) . من خلال التعاريف السابقة نلاحظ تنوع في الأطراف التي يمكن إعتبار صاحبة مصلحة، فهناك من التعاريف من إقتصر صاحب المصلحة في الطرف الجالب لموارد المؤسسة، و هم المساهمين، في حين مددت تعاريف أخرى إهتمامها و تركيزها من حملة الأسهم "المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها علاقة بالمؤسسة، مثل العملاء، العامل، الموردون، و المجتمع بشكل عام، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود تعريف واحد لأصحاب المصالح، الشيء الذي يعكس وجود إختلافات بين الحقوق الممنوحة لهم.

## 2-1-2- تصنيفات أصحاب المصالح

في الثمانينيات من القرن الماضي، نُشر مقال واحد فقط عن نظرية أصحاب المصلحة، و بحلول سنة 1990 شهدت الكاتبات في هذا الموضوع تزايداً كبيراً، و بين عامي 2000 و 2007 ، تم نشر 135 مقالة في المجلات الدولية الثمانية الرائدة في مجال الإدارة وأخلاقيات الأعمال، هذا الاتجاه أدى إلى ظهور تعددية في الإتجاهات المتناولة لهذه النظرية (Bonnafoous-Boucher & Rendtorff, 2016, p. 10).

سنعرض فيما يلي أهم تصنيفات أصحاب المصالح، حسب ثلاث أسس: أسس التصنيف حسب درجة قرب أصحاب المصلحة، أسس التصنيف حسب سلطة أصحاب المصلحة و أسس التصنيف متعددة الابعاد.

#### أ- أسس التصنيف حسب درجة قرب أصحاب المصلحة

و تتعلق درجة القرب Proximité بدرجة تعلق أصحاب المصلحة بأنشطة المؤسسة، فهناك أطراف لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة، و يتم التعامل معها بطريقة روتينية، من خلال العلاقة التعاقدية التي تربط هؤلاء الأطراف بالمؤسسة، فهم يتأثرون بشكل مباشر بخطة المؤسسة و أنشطتها، كما أن هناك أطراف لها علاقة غير مباشرة بنشاط المؤسسة، و هي تضم أولئك الأطراف الذين يؤثرون و يتأثرون بالمؤسسة، إلا أنه ليس لديهم تعاملات مع المؤسسة و هم ليسوا ضروريين لبقائها، و لا تعتمد عليهم المؤسسة (IGALENS & POINT, 2009, pp. 26-40) و في إطار هذا البعد أغلب الدراسات تصنف أصحاب المصلحة إلى : (IGALENS & POINT, 2009, pp. 26-28)

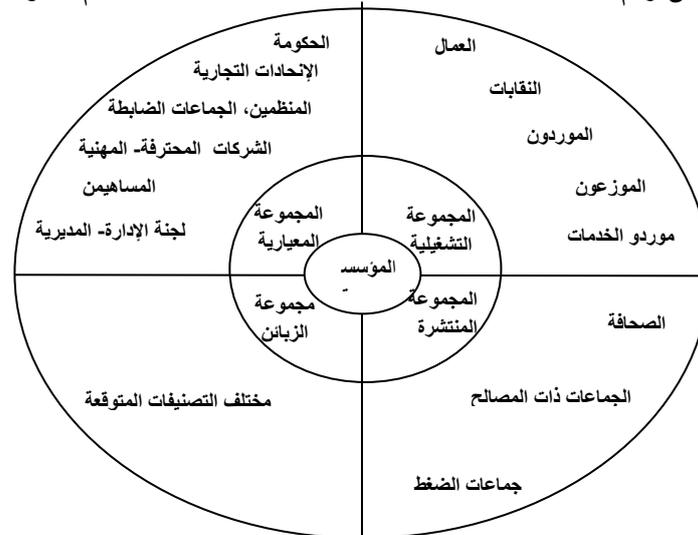
- أصحاب المصلحة الداخلية و الخارجية: حيث أن أصحاب المصلحة الداخلية هي الأطراف الموجودة داخل الحدود التنظيمية للمؤسسة، في حين أن أصحاب المصلحة الخارجية هي الأطراف التي لها مصلحة خاصة في ممارسة المؤسسة لأنشطتها، و لكن السؤال الذي يطرح من نجد خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة؟

- أصحاب المصلحة الأساسيين و الثانويين: يمثل أصحاب المصلحة الأساسيين، الأطراف التي تربطها بالمؤسسة علاقات تعاقدية و رسمية، و هي تضم: المساهمين، العمال، الموردون و الزبائن، أما أطراف المصلحة الثانويين، فتضم الأطراف التي تؤثر على المؤسسة بشكل غير مباشر: مثل المستهلك، جماعات الضغط...إلخ. و في إطار التمييز بين أطراف المصلحة الأساسيين و الثانويين، تم إضافة العديد من التصنيفات، مثلا أصحاب المصلحة الإجتماعية و غير الإجتماعية، حيث تشكل: الزبائن، العمال، المستثمرون، الجماعات المحلية، الموردون، و باقي الأطراف الأخرى الإقتصادية، الأطراف ذات المصلحة الأساسيين إجتماعيا، أين تكون علاقتهم مباشرة بالمؤسسة، في حين يكون: المجتمع المدني، جماعات الضغط... إلخ أطراف المصلحة الثانويين إجتماعيا، أي تكون علاقتهم غير مباشرة بالمؤسسة. في حين قسم Clarkson أصحاب المصلحة إلى أصحاب مصلحة طوعية و غير طوعية -إجبارية-، حيث تتحمل المجموعة الأولى المخاطرة في إطار الإستثمار البشري أو المالي، و بالتالي فمطالبها مشروعة

بناء على المخاطر التي يتعرضون لها، و هي تضم في الأساس المساهمين و تساهم في خلق القيمة في المؤسسة، في حين لا تتحمل المجموعة الثانية المخاطرة إلا أنها تتأثر بأنشطة المؤسسة، و تحاول جاهدة تدنية الآثار السلبية التي قد تسببها.

- أصحاب المصلحة المعيارية، التشغيلية، المنتشرة و المستهلكة: حيث يناقش التصنيف التالي أربع مجموعات لأصحاب المصلحة: المجموعة المعيارية: و هي تضم جميع السلطات التي تنظم القواعد العامة و غيرها من التنظيمات مثل : الحكومة، الجمعيات التجارية... إلخ و قد تكون داخلية مثل لجنة الإدارة، في حين تضم المجموعة الوظيفية: و هي المجموعة الأكثر وضوحا و ترتبط بأنشطة المؤسسة و تسهل عملياتها و تتكون من: العمال، الموردون، الموزعون، موردو الخدمات، وكالات التسويق... إلخ، المجموعة المنتشرة: و هي تعتبر نوع خاص من أطراف المصلحة، تسعى من خلال إهتمامها بأنشطة المؤسسة إلى الدفاع عن حقوق الآخرين، حماية المحيط، حماية الصغار المستضعفين، و هي تضم الصحافة، حماة البيئة... إلخ. و أخيرا مجموعة الزبائن: حيث ترتبط المؤسسة بأصناف مختلفة من الزبائن، بناء على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتطلعات المشتركة لهم.

الشكل رقم 3: تصنيف أصحاب المصلحة حسب علاقتهم بالمؤسسة

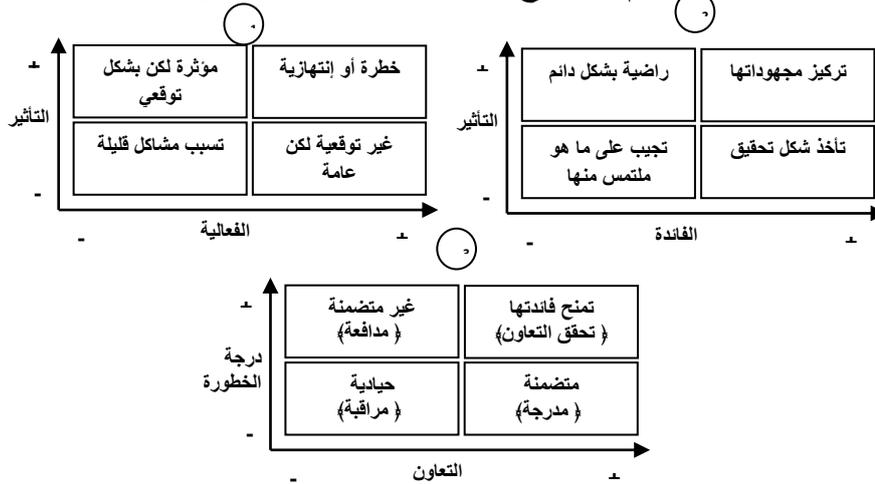


المصدر: (IGALENS & POINT, 2009, p. 28)

ب- أسس التصنيف حسب درجة تأثير أصحاب المصلحة

وفق هذا التصنيف يتم تقسيم أصحاب المصلحة إلى أصحاب مصلحة لها سلطة رسمية للتأثير (تأثير مباشر) و أصحاب مصلحة لها سلطة غير رسمية للتأثير (تأثير غير مباشر)، و في هذا إطار قد تكون هذه السلطة ذات طبيعة جبرية أي تمثل قوة و خطر على المؤسسة، أو قد تكون ذات طبيعة نفعية معيارية أي لها تأثير تكافلي، فدرجة التأثير - السلطة - الذي يمارسه أصحاب المصالح يسمح بفهم قوة هذا التأثير على إستراتيجيات، سياسات و أنشطة المؤسسة و في هذا الإطار توجد ثلاثة مصفوفات، كما هو موضح في الشكل التالي، تشرح أهم وضعيات التأثير التي يمكن لأصحاب المصلحة ممارستها: (Bonnafeous- Boucher & Rendtorff, 2016, pp. 7-11)

الشكل رقم 4: شرح المصفوفات مزدوجة المدخل



المصدر: (IGALENS & POINT, 2009, p. 30)

فبالنسبة للمصفوفة رقم واحد: فعندما يكون أصحاب المصلحة إيجابيين - أكثر فعالية - مع ممارستهم لتأثير منخفض على أداء المؤسسة، عادة ما يمثل هؤلاء الأطراف المستثمرين التأسسيين، أين يكون تأثيرها عاما و غير متوقع، في مقابل ذلك، قد يكون التأثير الممارس من قبل هؤلاء المستثمرين قويا، مع بقائهم إيجابيين، على أنشطة المؤسسة، خاصة ما يتعلق بالإستثمارات، فهذا التصنيف يعتبر ضروري لتحليل الإمكانيات المحتملة بالنسبة للمؤسسة، بالأخذ بعين الإعتبار مكانة و أهمية أصحاب المصلحة في تنشيط أنشطتها، فهي ديناميكية و تملك أدوات الضغط.

في حين تعرف المصفوفة رقم إثنان أصحاب المصلحة من خلال الفوائد التي تمنحها مقارنة بالتأثير الذي يمكن أن تمارسه، فيجب على المؤسسة أن تتحصل على المعلومات الضرورية بخصوص الأطراف ذات المصلحة الأقل تأثيراً و أقل فائدتها بالنسبة لها، و هنا تستطيع المؤسسة المحافظة على وضعها الحالي، في حين تسعى هذه الأخيرة للحصول على استثمار أدنى بالنسبة لحصة المؤسسة، و هذا في الحالة التي يكون فيها الأطراف ذات المصلحة أقل تأثيراً و أكثر فائدتها، لأن هؤلاء الأطراف قد يؤثرون على الشركاء الأكثر تأثيراً، بالرغم من ضعف تأثيرها على المؤسسة. لكن إذا كان الأطراف ذات المصلحة أكثر تأثيراً لكن أقل فائدتها لإستراتيجيات المؤسسة، فيجب على هذه الأخيرة أن تكون دائماً راضية، لأنها قد تشكل خطراً محتملاً بالنسبة لها. و أخيراً يجب على المؤسسة أن تركز على الأطراف ذات المصلحة، التي تكون و في نفس الوقت مؤثرة و أكثر إهتماماً بإستراتيجيات المؤسسة، من أجل أن تضمن توافقها مع إستراتيجياتها، سياساتها و أنشطتها.

في حين تعرض المصفوفة رقم ثلاثة التأثير الذي قد يمارسه الأطراف ذات المصلحة من خلال الربط بين احتمالية تعاون هؤلاء الأطراف مقارنة بالخطر التي قد تشكله بالنسبة للمؤسسة. فمن المهم بالنسبة للمؤسسة أن تختار إستراتيجية الدفاع، في الحالة التي يكون فيها هؤلاء الأطراف أكثر خطورة و أقل تعاوناً، و هذا لتجنب المواجهة مع هؤلاء الأطراف الخطرين، كما تختار الإستراتيجية الحيادية في الحالة التي نكون فيها الخطورة أقل و التعاون أقل. في حين تلعب الأطراف التي تهيمن بشكل كبير على المؤسسة و أكثر تعاوناً أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

و بتحليل جميع الوضعيات السابقة، يجب على المؤسسة أن تبقي على الأطراف ذات المصلحة التي تؤثر في آدائها، من أجل أن تصنف المجموعات الأكثر إستجابة لتوقعاتها، إلا أن ما يؤخذ على هذا التصنيف أنه يعتمد على بعد واحد في التصنيف هو السلطة، الأمر الذي أدى إلى ظهور التصنيف المتعددة الأبعاد.

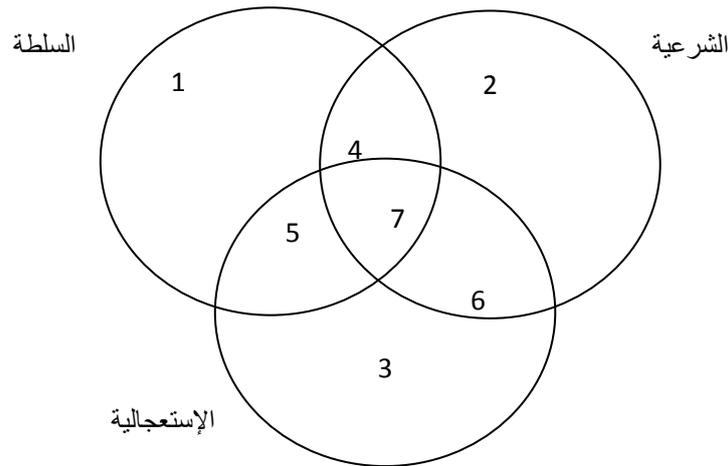
### ج- أسس التصنيف متعددة الأبعاد

في حين وجه Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997): إهتمامه إلى كيفية التعرف على أصحاب المصالح ذوي الصلة بالمؤسسة، و ما هي المميزات التي تجعل مجموعة ما صاحبة مصلحة أساسية في المؤسسة، و في هذا الإطار إقترح ميشال و إيجل و عام 1997 نظرية متكاملة بخصوص

أصحاب المصالح، حيث إقترح ثلاثة معايير، كما هو موضح في الشكل التالي، تفرق بين أصحاب المصالح من حيث الصلة: (IGALENS & POINT, 2009, pp. 32-33)

- **السلطة:** و هي القدرة على التأثير في المؤسسة؛
  - **الشرعية:** و هي تصور أفعال كيان ما على أنها مرغوبة أو مناسبة حسب بعض أنظمة المعايير أو القيم الإجتماعية؛
  - **الإستعجالية:** و هي الطلبات المقدمة من قبل أصحاب المصالح، و التي تمثل ميزة ضاغطة على المؤسسة، و هي تمثل إلتزام بالنسبة للمسييرين للرد عليها في الوقت المناسب.
- و هذه الصفات السابقة قد توجد لكن بدرجات متفاوتة، حسب درجة وعي أصحاب المصالح بها و عزمهم على إستخدامها.

الشكل رقم 5: تصنيف أصحاب المصالح حسب تعددية الأبعاد



المصدر: (IGALENS & POINT, 2009, p. 34)

- بناء على المعايير الثلاثة يمكن تحديد أربع عائلات مختلفة، أصحاب المصالح ذوي السلطة، أصحاب المصالح في وضع الإستعداد، أصحاب المصالح الكامنين و الأطراف غير المؤثرة : (IGALENS & POINT, 2009, p. 34)
- المجموعة الأولى تضم المعايير الثلاثة، و تنحصر في المنطقة 7 (الأطراف ذات المصلحة البارزين أو الرئيسيين (Parties prenantes saillantes)، و هي مجموعة تحتل مكانة رئيسية في المؤسسة لأنها تمثل السلطة و الشرعية و الإستعجالية في أن واحد؛

- المجموعة الثانية تضم معيارين من بين ثلاثة معايير، يشكلون أصحاب المصالح في وضع الإستعداد و تنحصر في المنطقة 4، 5 و 6 ( حيث تمثل المنطقة 4 أصحاب المصالح المسيطرين Parties prenantes dominantes، في حين تمثل المنطقة 5 أصحاب المصالح الخطرة Parties prenantes dangereuses، و في الأخير تمثل المنطقة 6 أصحاب المصالح المرتبطين Parties prenantes dépendantes)، حيث يشكل أصحاب المصالح في هذه المناطق نسبة كبيرة من علاقات المؤسسة مع الغير، مما يجبرها على معاملتها معاملة مناسبة، نتيجة إمتلاك هذه الأطراف موارد كبيرة ترتبط بها المؤسسة؛
- المجموعة الثالثة تضم معيار واحد من بين ثلاثة معايير، يشكلون أصحاب المصالح الكامنين، ممثلين في المنطقة 1، 2 و 3 ( حيث تمثل المنطقة 1 أصحاب المصالح المستترين Parties prenantes latente، في حين تمثل المنطقة 2 أصحاب المصالح التقديرين Parties prenantes discrétionnaire، و في الأخير تمثل المنطقة 3 أصحاب المصالح المطابين Parties prenantes revendicatrices)؛
- و في الأخير المجموعة الرابعة، و هي المجموعة التي لا تضم أي معيار من المعايير الثلاثة السابقة.

## 2-2- الحوكمة المؤسسية من المقاربة المساهماتية إلى المقاربة التشاركية

بعدما شكل موضوع انفصال الملكية عن التسيير حجر الأساس في تطوير الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، و إنعكاسه في الأخير على تطوير الأطر المؤسسية لها، تم التمييز بين نظامين لحوكمة المؤسسات، نظام من نوع Shareholding ( الرؤية المساهماتية)، و نظام من نوع Stakeholding ( الرؤية التشاركية)، حيث أن أساس التمييز بين النظامين يكون بناء على الفئة التي يتم تأمين مصلحتها أو الإهتمام بها.

### أ- المقاربة المساهماتية ( Shareholding )

لقد أعاد كل من بيرل Berle و مانس Means في كتاب نشره في عام 1932 بعنوان: " المؤسسات الحديثة و الملكية الخاصة". "The Modern Corporation and private property"، مسألة العلاقة بين المالكين و المسيرين في مؤسسات المساهمة إلى الأحداث، و تم عرض هذه العلاقة كحالة خاصة لما يسمى بعلاقة الوكالة، حيث أشار هذا العمل، بعد فترة الكساد العالمي لسنة 1929، إلى المشكلات

الناجحة عن الفصل بين الملكية و الإدارة، و التي باتت ميزة المؤسسات الحديثة، في ظل الحاجة المتزايدة إلى التمويل الخارجي (Perez, 2003, pp. 31-32).

كما أشار كل من جسن و مكلينج Jensen et Meckling في عملهما عام 1976 أن نتيجة الفصل بين الملكية و الإدارة تؤدي إلى ظهور مشكلة الوكالة، التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين كل من الموكل و الوكيل، و بغية الموازنة بين هذه المصالح نشأت الفكرة الأساسية لنظرية الوكالة، القائمة على فكرة التعاقد في المؤسسة، فبالنظر إلى هذه الأخيرة من الناحية القانونية نجد أنها مجموعة من التعاقدات التي تربط بين كل من مالكي المؤسسة و إدارتها، و أضاف كوفي و كلين Klein et Coffee أن هذا الإطار التعاقدية يهدف إلى تقليل تكاليف الوكالة بالشكل الذي يؤدي إلى تعظيم القيمة الكلية للمؤسسة (Pige, 2008, pp. 17-18).

و النتيجة أن قيمة المساهم يجب أن تكون المبدأ الأوحد الموجه و المرشد لحوكمة المؤسسات، و أنه لدعم هذا الهدف يجب تشجيع تعظيم الرقابة و الإشراف من جانب المساهمين، ذلك أن إعتبار المؤسسة كمجموعة من العقود ترتبط فيها المؤسسة بمجموعة من حاملي الموارد، قاد إلى إعتتماد و إحتفاظ المؤسسة بنموذج بسيط للحوكمة تمثل أساسا في علاقة للوكالة بين المسؤولين عن إدارة المؤسسة و بين المساهمين، حيث يلعب المساهم دور الأصيل (Principale) في العلاقة و تلعب الإدارة دور الوكيل (Agent)، و قد كان لذلك نتائج وخيمة تمثلت في تأسيس المدخل الانضباطي المساهماتي، (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 304)، الذي إرتبط بالتصميم القانوني للملكية و إفتراض عدم الإعتراف إلا بملكية المساهم على إعتباره الدائن الوحيد المتبقي<sup>4</sup>، و هو ما يؤدي إلى أن يصبح لنظام الحوكمة دور حصري هو حماية المستثمرين الماليين، و بالتالي فإن آليات الحوكمة تتألف من وسائل تجبر المسيرين على تعظيم القيمة المساهماتية، و ذلك

<sup>4</sup> - حيث وضع طارق عبد العال حماد، أن المناصرين لفكرة أن المؤسسة هي سلسلة مترابطة من العقود، بالأخذ بعين الإعتبار أن علاقات كل الأطراف المشاركة في المؤسسة، بإستثناء المساهمين، تحكمها عقود تحدد ما يجب أن يفعله كل طرف و ما ينبغي أن يحصل عليه كل طرف في المقابل، و دور المساهم هو أن يكون الدائن المتبقي و لا يحق له الحصول على مبلغ ثابت و لكن يحصل على ما تبقى بعد أن يحصل كل المشاركين الآخرين على ما يحق لهم تعاقديا الحصول عليه، و إذا كانت مطالبات كل المشاركين محمية تماما بواسطة العقد، وفقا لمنطق هذه النظرية فإن تعظيم ما تبقى للمساهمين يعادل تعظيم حجم الكعكة كلها. ذلك أن نموذج سلسلة العقود المترابطة للمؤسسة يعني ضمنا أن المؤسسات ليس لها مالك بالمعنى التقليدي لذلك المصطلح، حيث أن لا أحد يستطيع إمتلاك السلسلة التي يتربطون من خلالها مع بعضهم البعض، لكن أنصار قيمة المساهم يذهبون إلى أن المساهمين يعملون بمثابة المطالبين بالحصة المتبقية، و أيضا لهم حقوق سيطرة معينة، و هكذا يعتقد أنصار النظرية أنه من المفيد إطلاق إسم المالك على المساهمين (حماد، 2005، صفحة 119).

ما يبرز في الأعمال التي تركز على مجلس الإدارة، الجمعية العامة للمساهمين، أنظمة مكافآت المسيرين... إلخ (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 304).

و في هذا الإطار عرف جرار شارو Gérard Charreaux الحوكمة على أنها: "مجموع الآليات التي تملك قوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند إتخاذ القرارات في المؤسسة و ذلك للحد من السلطة التقديرية لهم" (Olivier & Guillaune, 2005, p. 262). و هنا تهدف الحوكمة من خلال مجل آلياتها الرقابية، مجلس الإدارة، الجمعية العامة للمساهمين، أنظمة مكافآت المسيرين، إلى الحد من السلطة التقديرية للمسيرين و توجيهها نحو خدمة مصلحة المساهمين.

كما قدم وليامسن Williamson مبررات أخرى لهذا المدخل تقوم على إفتراض أنه إذا كان جميع الأطراف ذات المصلحة، بإستثناء المساهمين، محمية بشكل جيد من خلال العقود، فإن الخصائص المميزة للصفقات المشككة في إطار هياكل الملكية المشتتة تعرض المساهمين إلى مخاطر الإنتهازية و تحملهم جانب كبير من المخاطر المتبقية (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 305).

و في هذا الإطار عرفت الحوكمة من طرف شيلفر و فيسهي Shleifer et Vishny عام 1997: "حوكمة المؤسسات تركز على الطريقة التي من خلالها نضمن جذب رؤوس الأموال للمؤسسة التي تعمل جاهدة من أجل تحقيق الإيراد لصالح المستثمرين" (Bournois, 2009, p. 697).

و خلاصة القول أن المدخل الإنضباطي المساهماتي يقوم على هدف وحيد هو حماية المستثمرين المالين ( أي تحقيق القيمة المساهماتية)، و هو ما يتحقق من خلال نموذج مالي يبلور النظريات التعاقدية بالشكل الذي يفتح النقاش أمام الآليات التي تتعلق أساسا بضبط سلوك المسيرين، تشكيلة مجلس الإدارة و هل تحوي على مدراء خارجيين مستقلين، الدور الإنضباطي الذي يلعبه السوق المالي، الإفصاح، حماية المساهمين الصغار... إلخ (Gérard, 1997, pp. 37-38).

## ب- المقاربة التشاركية - مقارنة أصحاب المصالح- ( Stakeholdering )

إقتراح فريمان عام 1984 نظرية أصحاب المصالح، تأخذ بعين الإعتبار مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة، حيث تتبع هذه النظرية إيديولوجية جديدة، تجعل من إستراتيجية المؤسسة تجاه الأطراف المكونة لها تسجل كجزء من نموذج الحوكمة الموسع، فبعد أن ركزت نظرية الوكالة لجسن و مكلنيج Jensen et Meckling عام 1976 على حماية مصالح المساهمين فقط، توسعت هذه الأخيرة لتطبق على جميع

العلاقات المنسوجة في المؤسسة لضمان حماية جميع أصحاب المصالح الذين ساهموا في خلق القيمة، و ليس فقط المساهمين (Renz, 2005, pp. 52-53).

و ذلك اعتمادا على المدخل الذي يعرض المؤسسة كمجموعة عوامل إنتاج تتعاقد و تتعاون فيما بينها من أجل خلق القيمة<sup>5</sup> و الربح التنظيمي الناتج عن عوامل الإنتاج السابقة، على العكس من ذلك فإن خلق القيمة في المدخل الإنضباطي المساهماتي يتموضع في مستوى توزيع الثروة، على إعتبار أن المساهم هو الدائن الوحيد المتبقي، الأمر الذي أدى إلى إلغاء هذه الفرضية و الإتجاه إلى التساؤل عن كيفية تقسيم الربح التنظيمي علما أن عوامل الإنتاج الأخرى لا تتحفز للمساهمة في خلق القيمة إلا إذا تحصلت على جزء مرضي من هذه القيمة، الأمر الذي نقلها هي الأخرى إلى مستوى الدائن المتبقي، بعبارة أخرى و كما يقول زنقيلس Zingales ، أن الحوكمة لا تؤثر على خلق القيمة إلا من خلال التوزيع، ذلك أن نظام الحوكمة ما هو إلا مجموعة من القيود تدير توزيع الثروة بين مختلف الشركاء (Depret, 2005, p. 45).

فهذا البعد التحليلي إحتل مكانة مركزية، بسبب إنطلاقه من فكرة واقعية مفادها أن المساهم ليس هو الدائن الوحيد المتبقي، و هو ما لفت الإنتباه إلى الدور المركزي الذي من الممكن أن تلعبه الأطراف الأخرى ذات المصلحة، خاصة المسيرين و دورهم في خلق القيمة الناتجة عن كفاءتهم و خبرتهم (Perez, 2003, pp. 27-28).

و بغض النظر عن فكرة الدائن المتبقي، نستطيع تبرير منطق المدخل التشاركي من خلال الأدوار المتبادلة بين المساهمين و المسيرين، فإذا إقتصرت الوظيفة المساهماتية La fonction actionnarial على جلب الملكية عديمة النشاط، و إذا كان السوق المالي تنافسيا فإن قدرة المساهمين ستكون ضعيفة، في الوقت الذي تحد في أرباحهم من خلال التكلفة الفرصية التي يفترض تعادلها مع معدل توازن السوق، في المقابل فإن المسير من مصلحته تقاسم الثروة مع المساهمين من أجل ضمان إستمرارية تعاقد و تجنب إستبعاده من قبل المساهمين، الأمر الذي يقلل من حدة التعارض القائم بين المسيرين و المساهمين مقارنة بالمدخل المساهماتي، و هو ما أدى إلى شروحات مختلفة لبعض آليات الحوكمة (Charreaux & Wirtz, 2006, p. 308).

<sup>5</sup> - و هنا أشار هاشمي عباسية أن إحقاق كلمة خلق إلى القيمة يؤكد بأن القيمة لا تأتي من عدم بل ترتبط بشيء معين، حيث إرتبط خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية في المؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فحسب، و بالتالي تعظيم ثروتهم، و إعتبر ذلك الهدف الأول الذي يجب تحقيقه، إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى ذات المصلحة، خاصة الإنسان الذي يعتبر ثروتها الأساسية، على هذا الأساس إقتراح عدد من الباحثين منظورا آخر يأخذ بعين الإعتبار كافة أطراف المؤسسة، و هنا ظهرت عدة نظريات تعارض هدف تعظيم ثروة المساهمين و تنادي بضرورة خلق القيمة لجميع شركاء المؤسسة بما فيهم المساهمين (عباسية، 2008، الصفحات 105-107).

فالإستراتيجيات التجذرية المستخدمة من قبل المسيرين لا تؤثر دائما و بشكل سلبي على المساهمين، فالتجذر الذي يحمي مردودية المؤسسة، من خلال الكفاءات الخاصة برأس المال البشري، يحث المسيرين على توظيف الكفاءات و المميزات الخصوصية، و هو ما ينعكس في الأخير على أداء المؤسسة، ذلك أن تقليص حرية تصرف المسيرين و خضوعهم لسلطة كبيرة يستطيع أن يضعف مجهوداتهم و مباداتهم (Wirtz, 2008, pp. 32-33).

و بالتالي وضع المدخل التشاركي أمامنا إعتبارات أخرى، من غير رأس المال، متعلقة بالكفاءات الخاصة للعمال و المسيرين و دورها و مكانتها في الأبحاث الحديثة، فخصوصية رأس المال البشري و دورها في تحسين أداء المؤسسة يجعل من هذا الأخير مركزا للتنافس، و هنا تبرز قدرة نظام الحوكمة من خلال قدرته على حماية رأس المال البشري و تطوير قدراتهم و مواهبهم الخاصة، لا سيما و أن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الإعتبار جميع الأطراف ذات المصلحة في خلق القيمة أكثر نجاحا و إزدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين، إضافة إلى ذلك فقد وجد كل من كولر و هسكت Kotter et Heskett عام 1998 أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التي أولت الأهمية نفسها لجميع شركائها، تضاعفت مبيعاتها في ظرف 11 سنة أربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التي ركزت إهتمامها على المساهمين فقط (Depret, 2005, pp. 47-48).

مما سبق يلاحظ مساهمة نظرية أصحاب المصلحة في توسعة دائرة إهتمامات الحوكمة، لتصبح هذه الأخيرة منظومة إيدولوجية تنشر تأثيرها على العديد من المجالات الإقتصادية و الإجتماعية، السياسية و القانونية و الإدارية.

حيث أدمجت العديد من التعاريف المتعلقة بالحوكمة الأبعاد التي لها علاقة بالتنمية، كالأبعاد الإجتماعية، الأخلاقية، و هو ما ورد في التعريف المقدم من قبل البنك الدولي الذي عرف الحوكمة: " على انها الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الإقتصادية و الإجتماعية للمجتمع بهدف التنمية" (الكايد، 2003، الصفحات 9-10). و هو ما يجعل الإطار الشامل لمفهوم الحوكمة المؤسسية لا يكون مرتبطا فقط بالنواحي القانونية و المالية للمؤسسة و إنما أيضا بالنواحي الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و سلطة التحكم بوجه عام.

### 3- المسؤولية الاجتماعية و السلوك البيئي للمؤسسات في إطار البعد الحوكمي

كما سبق ساهمت نظرية أصحاب المصالح في إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في آليات الحوكمة المؤسسية، و في هذا الإطار أثبتت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تدخل الأبعاد الاجتماعية و البيئية في تسيير أنشطتها، أكثر أداء من غيرها، و هو ما فتح المجال للمؤسسات لأن تكون مستعدة لدمج المسؤولية الاجتماعية في خطتها الإستراتيجية طويلة الأجل تحقيقاً لهذه الفوائد، و في هذا الإطار عرف Carroll المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: " قدرة المؤسسة على تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشأن المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية" (Jamali, Safieddine, & Rabbath, September 2008, p. 439).

و في هذا الإطار، يوجد بعدين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، البعد الداخلي و البعد الخارجي، حيث تسعى المسؤولية الاجتماعية في إطار البعد الأول، و هو البعد الذي يركز على أصحاب المصالح الداخليين، إلى معالجة القضايا المتعلقة بالمهارات و التعليم، سلامة مكان العمل، ظروف العمل و حقوق الإنسان و إعتبرات العدالة، تكافؤ الفرص، حقوق العمال الصحية... إلخ، في حين يتضمن البعد الخارجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و هو البعد الذي ركزت عليه معظم الدراسات الخاصة بهذا الموضوع، تحول الأولوية إلى حاجة أن تفرض المؤسسات نفسها كمواطن في هذا المجتمع، من خلال مساهمتها بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل: محاربة الفقر و تحسين الخدمات الصحية و مكافحة التلوث و خلق فرص عمل و حل مشكلة الإسكان و المواصلات و غيرها (Jamali, Safieddine, & Rabbath, September 2008, p. 446).

و يؤكد العديد من الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أن هذه الأخيرة هي جزء من التزام المؤسسات بتطبيق حوكمة المؤسسات، و كما جاء في مبادئ حوكمة المؤسسات OECD فإنه يتوقع من مجالس الإدارة أن تتعامل بشكل عادل مع إهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العاملين، الدائنين، العملاء، الموردين و الجماعات المحلي، و تعتبر مراعاة المعايير البيئية و الاجتماعية ذات صلة في هذا الصدد (Cézanne & Rubinstein, Nov 2010, p. 10).

و في هذا الصدد يعتبر مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك المسيرين، إذا أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الإستعمال، و ذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء و مكافأة الإدارة العليا و مشاركته الفعالة في وضع إستراتيجية المؤسسة، تقديم الحوافز المناسبة، مراقبة سلوك و أداء الإدارة و تقييمها، و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل

لمصلحة المؤسسة، و في ذات الوقت تأخذ الأهداف الإجتماعية بعين الإعتبار، (AMAMI & MAALEJ, 2015, pp. 24-41).

ذلك أن تبني قضايا المسؤولية الإجتماعية يشكل فرصة أو تهديدا على مردوديتها، و ذلك تبعا لطرق معالجة القضايا الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية، الأخلاقية... وغيرها من قبل الهيئات المسيرة و على رأسها مجلس الإدارة، فهذا الأخير يعمل على رسم و تنفيذ الخطط المناسبة لتمكين المؤسسة من القيام بواجباتها تجاه المجتمع، و فيما يلي بعض المجالات التي ينبغي على مجلس الإدارة أن يعمل عليها في ظل نظام الحوكمة: (غضبان، 2015، صفحة 194)

- إحترام البيئة: مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الإستغلال العقلاني للمواد الأولية.
- الأمان عند عملية الإنتاج و تحقيق الجودة في خصائص المنتجات.
- إثراء المناخ و الحوار الإجتماعي: تكافؤ الفرص في التوظيف، التحسين الدائم لظروف العمل، تحديد دقيق لأنظمة الأجور و التحفيز، تبني آلية المواطنة..
- إحترام حقوق الإنسان: في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العمال، مكافحة عمل الأطفال.
- الإلتزام بأخلاقيات الإدارة: مكافحة الرشوة، تبييض الأموال، إرساء مبادئ الثقة و الإفصاح.
- الإندماج في المجتمع من خلال التنمية المحلية، و التفاوض مع أصحاب المصالح بغرض تحقيق شراكة مستدامة.

و هذا في إطار المقاربة المعرفية لحوكمة المؤسسات التي تعطي أهمية للتنمية الداخلية للمعارف، و مع التطور الذي عرفته هذه المقاربات أدى إلى إعتبار مجلس الإدارة مساهما في الموارد المعرفية التي تتحصل عليها المؤسسة في سبيل البحث و التطوير، من خلال تطوير مهارات الطاقم المسير للمؤسسة من أجل تحفيز العمليات الإبداعية و تحقيق التنسيق بين موارد المؤسسة بشكل يسمح بإستخدام عقلائي و علمي لهذه الموارد، مع ضمان قدرته على حساب القيمة المضافة لمساهمة الأطراف الخارجية في جذب الموارد المعرفية (AMAMI & MAALEJ, 2015, p. 26).

إضافة إلى ما سبق يجب المبادرة إلى سن القوانين التي تحمي البيئة و تنمي المجتمع، و خاصة إلزام المؤسسات، في إطار الحوكمة، بضرورة الإفصاح عن ممارساتها البيئية و الإجتماعية بشكل دوري، بحيث يجب عدم إختزال مفهوم البيئة في سياق حوكمة المؤسسات إلى النظر لبيئة العمل فقط، بل يجب أن يشمل ذلك البيئة العامة، بما تحتويه من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة معا (Cézanne & Rubinstein,

(Nov 2010, pp. 27-29). و هذا في ظل إنتشار المؤشرات البيئية و الإجتماعية في المؤسسات المقيدة في البورصة لتقييم مدى إلتزامها بالحفاظ على البيئة و تنفيذ قواعد الحوكمة و المسؤولية الإجتماعية (خضر، 2012، صفحة 194).

أما فيما يتعلق بالأداء البيئي، درس كل كونغ وفريدمان Cong and Friedman عام 2011 العلاقة بين بعض خصائص مجلس الإدارة و مدى الحماية البيئية التي تحققها المؤسسة، و في هذا الإطار تم مناقشة العديد من الجوانب منها: حجم مجلس الإدارة، عدد الأعضاء المستقلين، نسبة الملكية الإدارية، و في هذا الإطار أظهر Vafeas، Kassinis عام 2002 أن المجالس التي بها عدد قليل من الأعضاء لديها أداء بيئي أفضل مقارنة بالمجالس التي تحوي على عدد أكبر، و هذا على عكس ما جاءت به الأدبيات النظرية، و تفسيرهم لذلك أن المجالس التي تضم عدد كبير من الأعضاء من المرجح أن يقمع التبادل الحر للأفكار فيها، و في مثل هذه الحالة يمكن للمديرين التنفيذيين الانتهازين الاستفادة من هذا الوضع. إضافة إلى ذلك درس كاسينيس وفافيس (2002) تكوين مجلس الإدارة كعامل لتطبيق سياسة بيئية في المؤسسة، و هنا أثبتوا أن المجالس التي تتألف من مدراء لهم علاقات وثيقة بالمؤسسة تؤدي إلى ضرر أكبر للبيئة، ذلك أن دراية أعضاء مجلس الإدارة بأنشطة المؤسسة تجعلهم أكثر ميلا لدعم إهمال المديرين التنفيذيين في ما يتعلق بالعنصر البيئي في مفهوم التنمية المستدامة. كما أظهرت الدراسات أن سمعة المديرين التنفيذيين الخارجيين و حجمهم في مجالس الإدارة تمارس تأثير إيجابي، حيث يفضل هؤلاء اتباع وإنفاذ سياسة حماية البيئة في أنشطة المؤسسة التي ينتمون إلى مجالسها، ذلك السلوكات غير القانوني قد تفسد سمعتها. أخيراً ناقش العديد من الكاتب مسألة الملكية الإدارية لأعضاء مجلس الإدارة، و توصلت النتائج إلى أنه كلما زادت هذه النسبة كلما زاد ميل هؤلاء الأعضاء إلى ممارسة إنتهاكات بيئية أكثر، فسعيهم لتحقيق عوائد أكبر على أسهمهم تؤدي بهم إلى انتهاك للقوانين البيئية (Boeva & Zhivkova, January-April 2017, p. 20).

### خاتمة

مما سبق نخلص إلى أن نظرية أصحاب المصالح كان لها الفضل في جعل المؤسسة نواة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة و ذلك بإدماج هذه الأخيرة في آليات حوكمة المؤسسات، بعدما كان تحقيق الربح الإقتصادي الهدف الوحيد لهذه الكيانات، لتثبت الفوائد التي طالت المؤسسات الضخمة، ضرورة أن تأخذ هذه الأخيرة أبعاداً أخرى من غير تحقيق الربح الإقتصادي، في إطار مواطنة المؤسسة و بصمتها في المجتمع، و الإلتزام بأخلاقيات الأعمال، حيث توصلت الدراسة أن الإدماج المتوازن للإعتبارات الإجتماعية، الأخلاقية و البيئية في أنشطة المؤسسة أصبح أداة في يد المؤسسات للمحافظة على سمعتها، خاصة بعد تحجيم الثقة في تلك الشركات و سن الحكومات لأنظمة صارمة، بل أكثر من ذلك أصبحت المسؤولية الإجتماعية و البيئية للمؤسسات وسيلة من وسائل تحقيق الربح، نتيجة النظرة المجتمعية التي يعديها الأفراد للمؤسسات التي تلتزم بمسئولياتها إتجته المجتمع.

لتصبح حوكمة المؤسسات منظور مجتمعي تنموي يهدف للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للإقتصاد و المجتمع ككل، و ذلك من خلال إدماج المسؤولية الإجتماعية في مجالس الإدارة، الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، سن القوانين التي تساعد على الإلتزام بأفضل المعايير و الممارسات التي تتوافق مع المعايير الدولية، و على رأسها قوانين البيئة و تنمية المجتمع، و من بين المهام التي تقع على عاتق المؤسسات من أجل ترسيخ ثقافة التنمية المستدامة في مؤسساتها نوصي ب:

- معالجة القضايا الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية، الأخلاقية... و غيرها من قبل الهيئات المسيرة و على رأسها مجلس الإدارة، فهذا الأخير يعمل على رسم و تنفيذ الخطط المناسبة لتمكين المؤسسة من القيام بواجباتها تجاه المجتمع و حماية رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الإستعمال من قبل مسيري هذه المؤسسات؛

- سن القوانين التي تضمن الممارسات الإجتماعية و البيئية في المؤسسات و ضمان مراقبة تطبيقها.

### قائمة المراجع العربية

أحمد علي خضر. (2012). الإتجاهات الحديثة في إعادة هيكلة الشركات-رؤية حول إصلاح الشركات المملوكة للدولة. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

حسام الدين غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.

زهير عبد الكرم الكايد. (2003). الحوكمة قضايا و تطبيقات. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

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

قادري محمد الطاهر. (2013). *التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية و التطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). بيروت، لبنان: مكتبة حسين العصرية.*

قاسمي السعيد أحمد. (27-29 أبريل 2009). *أصحاب المصالح و رسالة منظمة الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي الثالث: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، بكلية الإقتصاد و العلوم الإدارية في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة (صفحة 27). عمان- الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.*

محمد عثمان غنيم، و ماجدة أبو زنت. (2010). *التنمية المستدامة فلسفتها و أساليب تخطيطها و أدوات قياسها (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع.*

هادي أحمد الفراجي. (2014). *التنمية المستدامة في إستراتيجيات الأمم المتحدة. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.*

هاشمي عباسية. (2008). *الدور المحوري لتسيير الموارد البشرية في خلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة. مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية (العدد الثالث).*

### قائمة المراجع الأجنبية

AMAMI, I., & MAALEJ, R. (2015). **La RSE et la gouvernance des entreprises: Étude empirique dans le contexte Tunisien.** *Revue de Management et de Stratégie*, 4(2),

Aubertin, C., & Vivien, F. D. (2010). **Le développement durable.** Paris, France: La documentation français.

Boeva, B., & Zhivkova, S. (january-April 2017). **Corporate Governance and the Sustainable Development.** *European Journal of Economics and Business Studies*, 3(1).

Bonafous-Boucher, M., & Rendtorff, J. D. (2016). **Stakeholder Theory A Model for Strategic Management.** New York, USA: Springer.

Bournois, F. (2009). **Comités Exécutifs- voyage au Cœur de la dirigeance.** Eyrolles, France: Editions d' organisation.

Brink, A. (2011). **Corporate Governance and Business Ethics.** New York, USA: Springer.

Cézanne, C., & Rubinstein, M. (Nov 2010). **La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application à l'industrie française des télécommunications.** *Innovation, Governance and Finance: Current Issues and New Challenges.*

Charreaux, G., & Wirtz, P. (2006). **Gouvernance des entreprises, Nouvelles perspectives.** Paris: Economica.

- Depret, M.-H. (2005). **Gouvernement d'entreprise Enjeux managériaux, comptables et financiers**. Paris, France: Editions de boeck université.
- Dubois-Maury, J. (2008). **Le développement durable**. Paris, France: Ellipses.
- Férone, G., Debas, D., & Genin, A.-S. (2004). **Ce que développement durable veut dire**. Paris, France: Editions d'organisation.
- Gérard, C. (1997). **Le gouvernement des entreprises – Corporate governance théories et faits**. Paris, France: Economica.
- GOND, J.-P., & MERCIER, S. (2001). **L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de littérature**. XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, (p. 6). université de bourgogne.
- IGALENS, J., & POINT, S. (2009). **Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes**. Paris: Dunod.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (September 2008). **Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships**. Journal of Corporate Governance An International Review, 16(5), 439.
- Olivier, M., & Guillaune, S. (2005). **Entreprises multinationales, stratégie, restructuration, gouvernance**. Paris, France: Dunod.
- Orr, S. K. (2014). **Environmental policymaking and stakeholder collaboration :Theory and Practice**. New York, USA: CCRC Press.
- Perez, R. (2003). **La gouvernance de l'entreprise**. Paris, France: Editions la Découverte.
- Pige, B. (2008). **Gouvernance, Contrôle et Audit des organisations**. Paris, France: Economica.
- Renz, P. S. (2005). **Project Governance Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations**. New York, USA: Physica-Verlag.
- schneider, L. (2010). **Le développement durable territorial**. Paris, France: AFNOR.
- Shannon K. Orr, **Environmental policymaking and stakeholder collaboration:Theory and Practice**, (New York : CCRC Press , 2014), p.18. (s.d.).
- Stephany, D. (2003). **Développement durable et performance de l'entreprise**. Paris, France: Liaisons.
- Wirtz, P. (2008). **Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise**. Paris, France: Editions la découverte.