

دراسة مقارنة بين نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة ونموذج المساهمين - شركة تسلا
أنموذجا -

A comparative study between the stakeholder-oriented management model and
the shareholder-oriented management model -Tesla as a case study -

بريشي نذير¹، معارفية طيب²

Berrichi Nadir¹, Maarfia Tayeb²

¹ جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، nadir.berrichi.etu@univ-mosta.dz

مخبر ديناميكية الاقتصاد الكلي والتغيرات الهيكلية

² جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)، tayeb.maarfia@univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/06 تاريخ القبول: 2026/02/08 تاريخ النشر: 2026/03/21

ملخص:

تم إجراء هذه الدراسة لتبيان الجدول الحاصل بين النموذجين الفكريين المختلفين بين أصحاب المصلحة والمساهمين، يشدد نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة على وجوب قيادة الشركة بناء على مصالح جميع الجهات فيها وأولوية الأخذ بتطلعاتهم ورغباتهم في تحقيق أهدافها، وهو بذلك يطرح نفسه كبديل لنظام التساهمي الذي يهتم بمصلحة المساهمين فقط. على النقيض يرفض منظرو الإدارة وفق النظام التساهمي هذا التوجه ويرون أن سعي الشركة لهدف واحد (تعظيم عوائد المساهمين) سيحقق ضمنين مصلحة باقي أصحاب المصالح، كما أن تعدد الأهداف سيؤدي لتعارض وتشتت وبالتالي خسارة الشركة. من خلال تحليلنا لكلا النموذجين توصلت الدراسة إلى إمكانية التنسيق والجمع بين المنظورين (النموذجين) ضمن هيكل إداري واحد، وتم تقديم شركة تسلا (Tesla) باعتبارها شركة تساهمية كنموذج ناجح في التوفيق بين المنظورين في إدارة الشركات.

كلمات مفتاحية: أصحاب المصلحة، المساهمين، الشركة، المسؤولية الاجتماعية، الحوكمة.

تصنيفات JEL: M10، M14، L21، G34

Abstract:

The abstract is a summary of closely related and interconnected paragraph; it must contain an objective sentence that identifies the research study. It should highlight the purpose and the general structure of the study. The methodology must mention the materials, the tools used; this should be brief but reflect the content on the study. It is recommended to give a brief study of statistical conclusions, results, and recommendations if necessary.

Keywords: stakeholders, shareholders, company, Social responsibility, governance.

JEL Classification Codes: M10. M14. L21. G34

¹ المؤلف المرسل: بريشي نذير، الإيميل: nadir.berrichi.etu@univ-mosta.dz

المقدمة:

أصبح ينظر لمجموعات المصالح على أنهم عاملا حاسم في تحديد (القيمة الاجتماعية) للشركة، وباعتباره توجه فكري حديث نسبيا يعارض الفكر التساهمي بشكل صريح، أثار جدلا بين الأوساط الأكاديمية بخصوص هذا الشأن. شكّل هذا السياق الفكري من قبل إدوارد فريمان في كتابه (Management Strategic: A Stakeholder Approach) الذي نشر سنة 1984، أما المصطلح ككلمة أستخدم لأول مرة على حسب المتداول في معهد ستانفورد بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1963. ويعرف (Edward Freeman) هؤلاء المجموعات بأنهم الأطراف التي تؤثر وتتأثر بأهداف الشركة، تعددت التعاريف لاحقا وزوايا الأخذ منها لكنها تدور ضمن نفس الإطار الفكري تقريبا.

لا تكتفي نظرية أصحاب المصلحة بتقديم نفسها على أنها نظرية (تحقيق عدالة) وفقط، بل وتعرض نموذجها الخاص بالإدارة الاستراتيجية المخالف للمنهج التساهمي، يرى فريمان بأن الشركة كيان يمثل وسطا متعدد الأطراف والتفاعلات، ينطلق من هذه الحقيقة (وجود هؤلاء المجموعات) في طرح حجته حول أحقية هؤلاء الجماعات في الأخذ بمصالحهم بعين الاعتبار وعدم التغاضي عنها لمصلحة فئة المساهمين فقط. أما النظام التساهمي فقد أثبت فاعليته في توجيه مسار عمل الشركات وفق فلسفة واضحة الأهداف والمقاصد وأظهر مدى تأثيره وفاعليته على المنظومة الاقتصادية التي تعمل ضمنها الشركة.

ينظر لنموذج أصحاب المصلحة -نظرية أصحاب المصلحة- كنظام بديل للنظام التساهمي من طرف بعض الباحثين بينما يظن البعض الآخر أنه لا يرتقي لأن يكون نظام قائم بذاته، لينافس النظام القائم المتمثل في المساهمين بل يصفونه على أنه مجموعة أفكار جاءت لنقد بعض توجهات أو عيوب النظام التساهمي -حسب وجهة نظر أنصاره- هكذا نجد أن الفكرة محل نزاع بين الأطراف، وسنقوم فيما يلي بمحاولة عرض كل النظامين، والنقاط الاختلاف والاتفاق بينهما.

• إشكالية الدراسة:

تحاول الدراسة المقارنة بين النموذجين، وإظهار مزايا وعيوب كل واحد منهما والبحث في أيهما أحق في إدارة وقيادة الشركة وفق فلسفة عمله وتسييره لها: النظام التساهمي (الإدارة وفق مصلحة المساهمين) أو الإدارة وفق منفعة أصحاب أو مجموعات المصلحة، بناء على ما ذكر يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية وهي كالتالي: أي النظامين -نظام الإدارة وفق مصالح المساهمين ونظام الإدارة وفق مصلحة مجموعات المصلحة- أحق بإدارة الشركة وقيادتها؟، تتفرع من الإشكالية الرئيسية عدد من الأسئلة الفرعية وهي:

- فيما يتمثل أساس الصراع بين النموذج التساهمي ونموذج أصحاب المصلحة؟
- من ينبغي أن توجه مصالحه أهداف الشركة؟
- من يملك الحق في تسيير عمل الشركة؟
- **فرضيات الدراسة:**
 - للإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بوضع الفرضيات التالية:
 - الفرضية الأولى: النظام التساهمي هو الأنسب لإدارة الشركة؛
 - الفرضية الثانية: نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة أفضل من نموذج الإدارة وفق مصلحة المساهمين؛
 - الفرضية الثالثة: يمكن للنموذجيين: الإدارة وفق مصالح المساهمين والإدارة وفق مصالح أصحاب المصلحة العمل ضمن هيكل تنظيمي (شركة) واحد.
- **أهداف الدراسة:** الى جانب الهدف الرئيسي للبحث وهو الإجابة على الإشكال المطروح، نسعى الى تقديم إطار غني بالمعلومات لتأكد من إيصال الصورة الكاملة لنظام الإدارة وفق أصحاب المصلحة باعتبار أنه نظام حديث نسبيا بالمقارنة مع النظام التساهمي، وتقديم تحليلات وتفسيرات لنتائج المتوصل إليها.
- **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للإحاطة بجوانب البحث في محاولة للوصول لفهم شامل للموضوع محل الدراسة.

1. نموذجين متعارضين لإدارة الشركة:

ظهر جدل كبير في مجال حوكمة الشركة حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب الشركة هل هي كل الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) أم المساهمين، أولئك الذين يدافعون عن فكرة أصحاب المصالح "يستمدون آراءهم من براهين ودلائل أن خلق القيمة يكون أقوى عندما تتوزع أرباحه، فمثلا المشروع الذي يلبي حاجات موظفيه وترقيات مساهميه له قيمة مضاعفة لأنه يستهدف في وقت واحد مجموعتين من أصحاب المصالح على غرار المساهمين، فإن الأجراء والموردين والممولين يتحملون أيضا نسبة من المخاطرة التي تميز المشاريع فلهم الحق أيضا في اقتسام المكاسب، فهناك مدرستان فكريتان محددتان الأولى أعطت الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود، وكخط إرشادي رئيسي لإدارة الشركة، والثانية تعمل على أفضل استغلال وتحسين لقيمة أصحاب المصالح"، أي أن فكرة وجود الشركة قائمة على تلبية المصالح وطموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة بنشاطاتها سواء كانوا من مستثمريها، أو موظفيها، أو مزوديها، أو زبائنها أو مجتمعاتها المحلية، ومن خلال هذه الرؤية فإن

مسؤولية الشركة هي أكبر من توليد المال فحسب، فعلمها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم (مغربي و بوزيان، 2018، صفحة 283).

إذا ما قدم نموذج أصحاب المصلحة كنظام بديل للنظام التساهمي، نجد وفق هذا المنظور أن نظرية أصحاب المصلحة تجادل في مجال الأعمال ضد الفصل بين الأخلاق والاقتصاد فهي بذلك تقدم نفسها كبديل للنظام التساهمي، أما النظام التساهمي فيركز على تحقيق المنفعة المادية لفئة المساهمين على حساب باقي الفئات، تتجلى الفروقات الأساسية بينهما بالجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين صاحب المصلحة والمساهم

صاحب المصلحة	المساهم
يهتم صاحب المصلحة بإجراءات الشركة ومدى نجاحها على المدى البعيد؛	يهتم بتحقيق الربح القصير نسبياً؛
من غير الضروري أن يمتلك حصة من ملكية الشركة؛	من خلال شراءه للأسهم فهو يحوز على جزء من ملكية الشركة؛
يمكن أن تؤثر قرارات الشركة اليومية عليه.	لا يتأثر بالقرارات اليومية للشركة؛

Sours : (Banton, 2024)

باعتبار المساهمين مستثمرين يستطيعون بيع أسهمهم متى ما شأؤوا، نجد أنهم لا يحتاجون للارتباط بالشركة على المدى الطويل، على نقيض أصحاب المصلحة الذين يرتبطون بالشركة على المدى الطويل، فعلى سبيل المثال إذا كان الأداء المالي للشركة ضعيفاً، من الممكن أن يفقد موظفو الشركة (الذين يمثلون أحد مجموعات المصلحة داخل الشركة) وظائفهم، أيضاً قد يتأثر موردو الشركة بفقدان أحد مصادر تحقيقهم للأرباح، أو اللجوء الى طرق تصنيع تلوث البيئة من أجل تقليل التكاليف، جميع هذه الطرق التي تستخدم لحماية مصالح المساهمين تتعارض بشكل صريح مع باقي مختلف مجموعات أصحاب المصلحة (Banton, 2024)، فيما يلي عرض لفلسفة وحجج كلا النموذجين:

1.1. إدارة الشركة وفق النموذج التساهمي:

من العبث محاولة التساؤل عن سبب وصف المساهمين بملاك الشركة، حيث تصفهم مختلف التعريفات الأكاديمية بأنهم " المجموعات التي لها الحق في السيطرة على أرباح الشركة والحصول عليها "، إذا التساؤل المناسب هو لماذا تنسب هذه السلطة في جل الشركات الى المساهمين في رأس مال الشركة وليس الى إحدى مجموعات أصحاب المصلحة؟ للإجابة عن هذا التساؤل ينبغي العودة للمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، تعرف حقوق الملكية بأنها حصة من الأموال تقدم للشركة في مقابل جزء من الأرباح، أو بدقة الأرباح

المتبقية بعد سداد الالتزامات القانونية والديون. وكما يقوم العملاء بشراء المنتجات فإن المساهمين -يشترون- الأرباح المستقبلية للشركة، أيضا بإمكان الشركة -بيع- هذه الأرباح للمستثمرين لزيادة رأس المال، لكن المساهمين يجازفون أيضا بالتعرض للخسارة، لهذا فإن السيطرة أو الملكية هي الحماية المثلى لحماية الأصول التي تقدمها هذه المجموعة. إذا نجد أن المستثمرين لا يساهمون فقط برأس المال بل يتحملون المخاطر الكبرى المتعلقة بالشركة. إن استعداد هؤلاء المساهمين لتحمل هذا الخطر (إمكانية الحصول على الأرباح المتبقية) يمنحهم الاحقية في السيطرة على الشركة، إذا كانت للشركة القدرة على الوفاء بجميع بالتزاماتها مثل دفع رواتب الموظفين والدفع للموردين وغير ذلك فإن حقوق هذه المجموعات تكون مضمونة ولا يمكن تحقيق هذه العوائد إلا من هذه الأرباح ولهذا فأن حق السيطرة لا ينبغي أن يكون هدف تهدف له مجموعات أصحاب المصلحة الأخرى، بل من مصلحة هؤلاء المجموعات أن يتمتع المساهمين بهذه السيطرة فقط. أولا الجميع يحقق منافع المرجوة عندما تحقق الشركة أكبر قدر من الربحية، ففي حالة ما كانت ملكية الشركة تعود لغير المساهمين فإن إمكانية تراجع لأرباح المتوقعة أمر وارد بحكم الامر الواقع. ثانيا، بإمكان المساهمين التعامل مع الخسارة والمخاطر من خلال توزيع استثماراتهم على مشاريع أخرى فهذه ميزة لا يتمتع بها أصحاب المصلحة الآخرون كالموظفين مثلا. ثالثا إذا انتزعت الملكية أو أحقية السيطرة من المساهمين فإنهم سيطالبون بتعويضات أكبر مقابل المخاطرة المرتبطة باستثماراتهم وبالتالي زيادة سعر رأس المال الذي بدوره سيؤدي الى زيادة كلفة الإنتاج لجميع المجموعات الأخرى (Boatright, 2006, p. 48). قدم مُنظرو النموذج (النظام) التساهمي عدة انتقادات لنموذج إدارة الشركة وفق مصالح أصحاب المصلحة فيها وهي كالتالي: (بولغب، 2019، صفحة 56)

- الانتقادات الاستكشافية تعتبر أنه يوجد أربعة أصناف من هذه الانتقادات الاستكشافية، وأن الأعمال حول نظرية أصحاب المصلحة تعتبر ستاتيكية بمعنى أن أصحاب المصلحة يظهرون بطريقة عفوية ضمن خريطة معينة من دون تفسير العملية التي من خلالها تقوم مؤسسة معينة بتحديداهم.
- الانتقادات الإيديولوجية: وهي الأعمال التي تعتبر أن نظرية أصحاب المصلحة ليست مهمة بشكل كبير لكن كذلك تقترح نموذج خاص بدلا عن النموذج المعروف من أجل فهم جيد للنظرية، وتعتبر أنه يوجد صنفين من الانتقادات الإيديولوجية لنظرية أصحاب المصلحة، فمن جهة هناك انتقادات تتطرق إلى تأسيس هذه النظرية، وهي

تنطلق من اعتبارات اقتصادية، ومن جهة أخرى هناك انتقادات تبرر ضرورة هذه النظرية لكنها تقترح إيديولوجيا خاصة لتبرير هذه النظرية.

• الانتقادات الإيستيمولوجية تضم الأعمال التي ترفض صلاحية الأعمال حول نظرية أصحاب المصلحة من الناحية الإيستيمولوجية، فيما يخص قدرتها على تحديد مسؤولية المؤسسة، ومن جهة أخرى فهي تضم الأعمال التي تتساءل حول أهمية الأطر المفاهيمية المستعملة لبناء نظرية أصحاب المصلحة،

2.1. إدارة الشركة وفق نموذج أصحاب المصلحة:

يمكن أن يكون صاحب المصلحة جماعة أو فرداً أو منظمة لها مصلحة في أنشطة الشركة أو في عملية اتخاذ القرار دخل المنظمة أو المشروع أو الشركة، ومادام صاحب المصلحة له حق (مصلحة) في المنظمة فقد يكونون إما أعضاء فيها أو لا، ينسبون إليها بطريقة مباشرة أو رسمية، يؤثر ويتأثر أصحاب المصلحة بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة أو مشاريع المؤسسة، إن الاهتمام بمصلحة هذه المجموعات يصب في نجاح العمليات التجارية للمؤسسة ونموها على المدى الطويل (Geeksforgeeks, 2025). إذا علاقة الشركة مع أصحاب المصلحة بالإمكان اعتبارها كحصة لهم معها وتتمثل في العناصر التالية: (مومن، 2019، صفحة 04)

- منفعة أو مصلحة؛
 - حق (قانوني ومعنوي)؛
 - ملكية؛
 - دعم (مساهمة) بشكل مباشر أو غير مباشر.
- في الثمانينات جاءت نظرية أصحاب المصلحة لرد على المنهج المهيمن، المتمثل في الإدارة وفق مصالح المساهمين الذي جاء بها كل من Jensen وMcKling سنة 1976، حيث اتخذت نظرية أصحاب المصلحة من المسؤولية الاجتماعية للشركات أساس لها، وبذلك نجدها تنتمي لنظريات التنظيم، وعلى رغم أن نظريات العقود المتمثلة فلسفتها في النظام التساهمي تتضمن بعض أخلاقيات الأعمال لكنها لا تعترف بها بشكل صريح، وبذلك هي لا تعتبر من نظريات الأخلاق. وفيما يلي أربعة مطالب رئيسية يطرحها منظرو نموذج أصحاب المصلحة: (idealsboard, 2024)
- لاستدامة طويلة الأمد: التركيز على النجاح طويل الأمد، لا على الأرباح قصيرة الأمد فقط؛
 - اتخاذ القرارات الأخلاقية: اتخاذ قرارات عادلة ومسؤولة تجاه جميع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؛

- حوكمة شاملة: إعطاء جميع أصحاب المصلحة صوتاً في صنع القرار؛
- نهج متوازن: أي ابحث عن حلول تناسب جميع الأطراف المعنية، حتى في حال وجود خلافات.

تم وضع أساس نظرية أصحاب المصلحة من قبل إدوارد فريمان كما ذكر سابقاً، الذي يرى (حسب ما جاء في كتابه الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة سنة 1984 كما ذكرنا أنفاً) أنه لو تم إشراك أصحاب المصلحة فكلين فإن ذلك سيوجد قيمة تنظيمية للمؤسسة، وهو ما سماه بالقيمة التشاركية، ضمن هذا السياق وعلى هذا الاعتبار فإن قيمة مجموعات المصلحة هي معيار لكفاءة الشركات، مما يقود حسب فريمان الى تعزيز الشراكة بين هذه المجموعات في الشركة، بهذا الطرح تنتقل النظرية من نموذج الإدارة وفق مصالح المساهمين الى نموذج الإدارة وفق مصالح أصحاب المصلحة من shareholders الى stakeholders ، بذلك أدخل فريمان نهجاً جديداً على حوكمة الشركات، تقترح النظرية إدماج العمل الجماعي ضمن الجوانب المؤسسية والتنظيمية للشركة على أساس أن هذا التفاعل بين مجموعات المصالح سيصنع قيمة في الوسط الاجتماعي للشركة. يبرر وجود نظرية أصحاب المصلحة بحقيقة بسيطة ألا وهي وجودهم، خلال الخوض في ثنايا النظرية نجد أن فريمان 1994 يطرح التساؤلات التالية "من وما الذي يهم المؤسسة حقاً؟" في نظره الإجابة على هذا التساؤل تقوم على مبدئين كتالي: (رمالي، 2013، صفحة 19)

أولاً: الاعتراف بأحقية أو شرعية مجموعات أصحاب المصالح في الشركة

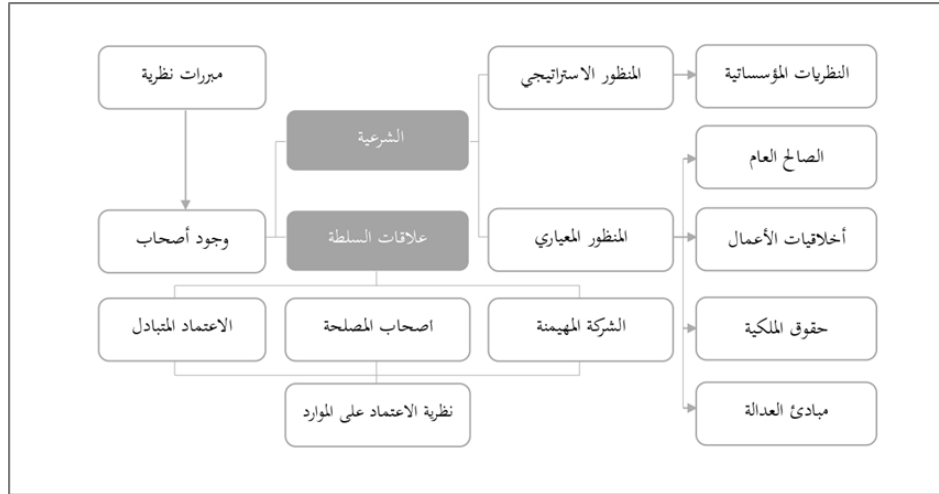
ويستند الاعتراف بأصحاب المصلحة إلى حد كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان، والشرعية هنا تأخذ مفهومها "الإستراتيجي" و"السوسيولوجي" من لزوم تكييف ثقافة المؤسسة مع تطلعات المجتمع الذي تعمل فيه، ولكن يمكن أيضاً أن نفهم الشرعية بمعنى أوسع؛ وذلك بتطلعات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة كذلك، وعليه فالنظرية هنا جاءت لتحديد القواعد الشرعية لأصحاب المصلحة أي ما لهم وما عليهم. كما أن هناك العديد من النظريات تقرر الفلسفة الأخلاقية لتبرير وجهة نظر الأخلاق في تقرير هذه الشرعية ووجوب إيجاد التكامل المطلوب بين الحقوق والواجبات. وقد وضع فيليبس وآخرون سنة 2003 ثماني أسس نظرية تشكل "الأساس المعياري" لنظرية أصحاب المصلحة سنتطرق لها لاحقاً.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة والسلطة

هناك فئة ثانية من مبررات وجود النظرية هي جزء من المنطق الاستراتيجي، تبرر وجود أصحاب المصلحة بسبب وجود علاقات القوة، وبالتالي التفاعل والاعتماد المتبادل بين الشركة

ومختلف المجموعات التي تشكل بيئتها. وهنا نجد أن نظرية الاعتماد على الموارد لـ Pfeffer و Salancick سنة 1978 هي أساس نظري جوهري لا مفر منه النظرية أصحاب المصلحة. ويمكن تمثيل كل من هذه التبريرات في شكل هيكل أين يمكن تبين أسس نظرية مختلفة لتحديد وهيكله أصحاب المصلحة، يمكن إيضاح هذا المبدأ من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): ركائز ومبررات نظرية أصحاب المصلحة



Source : (Samuel & Jean-Pascal, 2005, p. 4).

نجد في وصف الشركة بأنها وسيلة لربط مجموعات أصحاب المصلحة المنتمية لها، مما يبرر وجود العلاقة الانتمائية بين أصحاب المصلحة والمدراء التنفيذيين في الشركة، أي الغرض من إدارتها تحقيق الاستفادة لأصحاب المصلحة بها، كما ينبغي أن يؤثر وينخرطوا ضمن عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أيضا. جميع مجموعات أصحاب المصلحة تستحق الاهتمام والمراعاة ليس فقط لأنه يمكن الاستفادة من خدماتها، كما تشير إليه نظريات العدالة، بل لأن الجميع يستحق الحق في الاحترام، يقودنا هذا التفسير لجانب جديد من نظرية أصحاب المصلحة يهتم بالخوض في العدالة الاجتماعية. تلقت نظرية الإدارة لصالح أصحاب المصلحة العديد من الانتقادات، غير أنه لا يمكن نكران إسهاماتها في أخلاقيات الأعمال، لكن بسبب تقديمها كبديل مضاد للنظام التساهمي فقد تم حجب منفعتها كمكمل للإدارة وفق مصالح المساهمين. يلتقي كلا النهجين (نموذج أصحاب المصلحة ونموذج المساهمين) في الاتفاق حول الغرض من تأسيس الشركة، أي تحقيق منفعة لجميع الأطراف المعنية، لكن نقطة الخلاف تتمثل في كيفية الوصول لهذه المهمة أو النقطة، فنجد أن الإدارة لصالح أصحاب المصلحة تحمل المدراء التنفيذيين مسؤولية تحقيق هذا الهدف، لكن المقاربة الاقتصادية تنص على أن المنافع المكتسبة بين الجميع تأتي من مبادلات

مريحة بين جميع الأطراف، فنجد أن الشركة تعمل وفق هذا النهج، إذا الشركة نظريا تحقق نفس مطلوب الإدارة وفق أصحاب المصلحة.

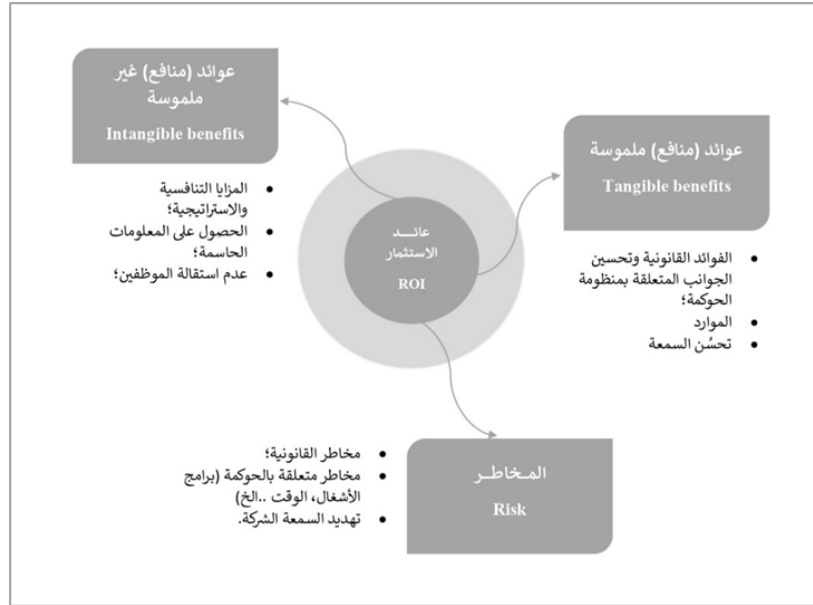
لكن على أرض الواقع لا تستفيد بعض مجموعات أصحاب المصالح كما ينبغي من نشاطات الشركة، قد يرجع ذلك لعدة أسباب؛ كالإفلاس أو الانهيار الذي قد تتعرض له الشركات أو الانتهاكات المتعمدة من قبل المدراء التنفيذيين، أيضا العوامل الخارجية تلعب دور في ذلك كبيع منتجات معيبة أو استغلال مصنع ملوث للبيئة، في هذه الحالة من واجب الحكومة إصلاح هذه الوضعيات أو الحالات، لكن لا يعني ذلك خلو مسؤولية المدراء التنفيذيين بشكل كامل منها، يطالب أنصار الإدارة وفق أصحاب المصلحة بإدراك المدراء التنفيذيين بواجب الشركة على إفادة جميع المجموعات ذات المصلحة فيها، وحل التعقيدات التي قد تؤدي إلى القصور في تحقيق هذا الهدف. تهتم الحوكمة في الجانب القانوني بكيفية هيكلة ورقابة الشركات، اتخذ المدراء التنفيذيون هذه حجة لخدمة مصالح المساهمين وزيادة ثراءهم، مما يجعل الاستراتيجيات والقرارات الاستثمارية في الشركة تتخذ لخدمة هذا الغرض فقط، لكن لم يتم تحديد الكيفية أو الطريقة التي يتم بها تحقيق ذلك سواء لمجموعة المساهمين أو باقي المجموعات، فبالإمكان الاستفادة من إنتاجات الشركة إذا وجدت رؤية مستقبلية تمكن من وضع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف، فالثراء هو مقياس لنجاح نشاط الشركة لكنه لا يندل إلى كيفية صنع شركات مؤثرة أو مبادرات منشئة للقيمة.

تنشأ القيمة الاقتصادية من طرف مختلف الاعوان الاقتصاديون الذين يساهمون في تحسين ظروف العيش في المجتمع، فينبغي على المدراء الإسهام في الربط بين مجموعات أصحاب المصلحة وإلهامه لإنشاء وسط يستفيد منه الجميع، تشير النقطة السابقة إلى الأساس الذي ينبغي أن تتواجد من أجله الشركات لكن لا يزال السؤال مطروح؛ من يجب أن يقود الشركة وضمن مصلحة أي جهة ينبغي إدارة الشركة، لكننا نستخلص أن الإدارة لمصلحة أصحاب المصلحة مكمل للنظام التساهمي ومتوافقة معه، النظام التساهمي المطبق في حوكمة الشركات يجيب عن التساؤلات التالية: من لديه الحق في السيطرة، المصالح التي ينبغي إعطاؤها الأولوية من قبل المدراء التنفيذيين، أيضا أهداف الشركة. أما الأسئلة المتعلقة بتوزيع الثراء المنشئ من طرف الشركة فليست من اهتمامات الحوكمة (شرقي ومهاز، 2018، صفحة 33).

يتضح أن أصحاب المصلحة يختلفون من خلال شرعيتهم والسلطة التي يمكن أن يمارسوها على المؤسسة (الزبائن، الموردين المساهمين، العمال البيئية)، وبالتالي تختلف ضرورة الاستجابة إلى مطالبهم، إلا أنه يجب الإصغاء إلى جميعهم ومحاولة التوفيق بين احتياجاتهم. 20 مختلف مطالبهم وعليه فأصحاب المصلحة يمثلون العصب الرئيسي في المنظمة (بوطرة و سمالي،

2019، صفحة 184) يظهر الشكل التالي عوائد الاستثمار ومخاطر عدم الاهتمام في أصحاب المصلحة:

الشكل رقم (02): عوائد الاستثمار (ومخاطر عدم الاهتمام) في أصحاب المصلحة



Succes : (Hendricks, 2023).

إذا تحاول النظرية استبدال المفهوم القائم على الرأسمالية الإدارية الذي يركز على مسؤولية الشركة اتجاه المساهمين للتركيز على مصالح باقي الجهات ذات المصلحة فيها، يرى فريمان أن الشركة - باعتبارها منظمة تجارية - لا يجب عليها الاهتمام بحملة الأسهم فقط باعتبارهم الفئة المالكة لرأس مالها، والأخذ بمصالح باقي المجموعات في ممارستها لنشاطاتها التجارية (Triananputri, Adhariani, & Djakman, 2020, p. 30).

3.1 الدمج بين النموذجين ضمن هيكل إداري واحد (رؤية تشمل المنظورين)

إن الجدل الحاصل بين سعي الشركة لتعظيم القيمة أو تحقيق غايات وأهداف مجموعات المصالح غالبا ما يتم صياغته بهل ينبغي لشركة أن تسعى لتعظيم القيمة فقط؟، أم هل توجد أشياء أخرى أهم من ذلك؟ وغالبا ما يتم وضع هذا ضمن سياق صاحب المصلحة ضد المساهم كما تطرقنا له مسبقا، مما أدى الى سوء فهم واسع النطاق. إن سنة 200 في الاقتصاد تشير الى أن تعظيم المنافع الاجتماعية ترتبط ارتباطا طرديا بتعظيم القيمة الإجمالية للشركات، بصيغة أخرى القيمة الاجتماعية تنشأ عندما تنتج الشركات عدد من المخرجات، وعليه فإن قيمة الشركة ما هي إلا القيمة السوقية طويلة الأجل لهذه المنافع المتراكمة (Amy J & Gerald D,

(91, p. 2001). تتفق كلا من الإدارة لمصلحة المساهمين والإدارة لمصلحة أصحاب المصلحة على أن هدف الشركة هو تحقيق أرباح لجميع الأطراف كلا على حسب مشاركته في نشاط الشركة (Boatright, 2006, p. 49). يمكننا تحقيق معادلة ناجحة في التنسيق بين المنظورين من خلال: (Amy J & Gerald D, 2001, p. 128)

أولاً: الإدارة الرشيدة لأصحاب المصلحة داخل النظام التساهمي

في نفس سياق العنوان السابق؛ إذا قامت الشركة بإدارة علاقتها بأصحاب المصلحة الأساسيين فيها (الزبائن، العمال، أفراد المجتمع، البيئة) بفاعلية، يمكن أن يسهم ذلك في تشكيل منافع ضمنية غير محسوسة تعزز من قدرتها على المنافسة والتفوق في الأداء على المدى الطويل، أي أن قدرة الشركة على التنافس بشكل أفضل مرتبطة بهذا التفاعل الفريد بين هذه الموارد (التنظيمية، المادية، البشرية) بمرور الزمن. إن حسن إدارة أصحاب المصلحة في الشركة له أهمية بالغة تتمثل في: (قدوج، 2021، صفحة 84)

- العصب الأساسي لاستمراريتها؛
- الاهتمام بكافة أصحاب المصالح وتجاوز التركيز على فئة واحدة؛
- ضمان تكيف الشركة مع محيطها الخارجي؛
- مصدر لتحديد الجوانب التي تحتاج لتحسين في أداء الشركة.

ثانياً: صنع القيمة في النظام التساهمي وفصل الأداء الاجتماعي (Social Performance)

يمكننا فهم العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي للشركة من خلال الفصل بين العنصرين، ومن المغالطات المنتشرة حول حقوق أصحاب المصلحة ومطالبهم تعارضها الدائم مع أهداف المنظمات والبنوك بشكل عام (هذا لا ينفي وجود تعارض أحياناً)، لكن أثبتت العديد من الشركات الناجحة على المستوى العالمي عدم وجود هذا التعارض (وفق أسبابها وغاياتها)، حيث إن تطبيق قيم العدل في العمل والمحاسبة والشفافية التامة والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة بما فيه المساهمين في البنوك لا يحسن فقط من سمعة البنك ويساهم في جذب المستثمرين، بل يمنح الشركة أفضلية على باقي منافسيه بفضل الاهتمام بهذه المجموعات ومراعاة حقوقهم، فالشركات التي تشمل في استراتيجيتها طويلة المدى أصحاب المصلحة تظهر مدى نزاهتها واهتمامها بحقوقهم بهذا الفعل، يدرك أصحاب المصلحة ارتباط مصيرهم بأداء هذه الأخيرة والعكس صحيح (ماضي و أومدور، 2014، صفحة 22).

1.3.1 إنشاء القيمة المشتركة بين المساهم وباقي أطراف أصحاب المصلحة

قدم أستاذ الإدارة والأعمال مايكل بورتر ومارك كرامير القيمة المشتركة كاستراتيجية تنافسية جديدة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في النظام الرأسمالي التقليدي، تهدف إلى تحقيق التوافق بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي (الاهتمام برغبات باقي أصحاب المصلحة)، خاصة فيما يتعلق بكفاءة التكلفة عند دمج المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية كجزء متأصل في استراتيجية المؤسسة من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي كسلسلة القيمة ونماذج الماس وتحليل هيكل الصناعة، فهي بذلك تسعى إلى الاستدامة من خلال توليد ابتكار أساسي للنمو الاقتصادي والقدرة التنافسية (أعمر و طرفاني، 2025، صفحة 75).

2.3.1 تحقيق الشركة لمصالح المساهمين وباقي أصحاب المصالح فيما

وذلك من خلال إدراك الشركة لدورها المجتمعي، يمكن للمسؤولية الاجتماعية للشركات أن تساهم في تقليل التفاوتات الاجتماعية بين جميع أطراف أصحاب المصلحة من خلال: (عجيبة و بن هلال، 2024، صفحة 455)

أولاً: مسؤولية الشركة اتجاه المساهمين:

تعني المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة أن تهتم المنظمة باحتياجات ومصالح جميع الأطراف المعنية بها، بما في ذلك العملاء والموظفين والموردين والمجتمع المحلي والحكومة. وتشمل احتياجات ومصالح أصحاب المصلحة ما يلي:

- العملاء: الحصول على منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار معقولة؛
- الموظفين: الحصول على فرص عمل عادلة ومكافآت عادلة وبيئة عمل آمنة وصحية؛
- الموردين: الاستفادة من عقود عادلة ودفعات في الوقت المحدد؛
- المجتمع المحلي: المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمع المحلي؛
- الحكومة: الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

ثانياً: مسؤولية الشركة اتجاه أصحاب المصلحة:

- إن الهدف الرئيسي للشركات الاقتصادية هو تعظيم الأرباح لحملة الأسهم والمالكين حسب Fridman "من خلال الاستخدام الكفء والفعال للموارد" كما أن الملاك وحملة الأسهم يرغبون في تعظيم الأرباح في المدى الطويل وليس في المدى القصير فقط، من خلال تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وتقوية سمعتها، وكما يمكن تحديد أهم مسؤوليات المؤسسة اتجاه المساهمين في:
- ضمان الأرباح للمساهمين في هذا المفهوم تقوم المؤسسة بمختلف الأنشطة لدعم صورتها لدى الزبائن دون أن يؤدي إلى الإضرار بها قانونياً أو يؤثر على أعمالها؛

- مشاركة الممثلين عنهم في مجلس الإدارة من خلال حضورهم للاجتماعات وكذا مشاركتهم عند وضع القرارات والسياسات والأعمال؛
 - تعزيز الشفافية والموثوقية عند نشر المعلومات المالية عن المؤسسة؛
2. شركة تسلا (Tesla) كنموذج ناجح في التوفيق بين نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة ونموذج المساهمين:

1.2. التعريف بشركة تسلا (Tesla):

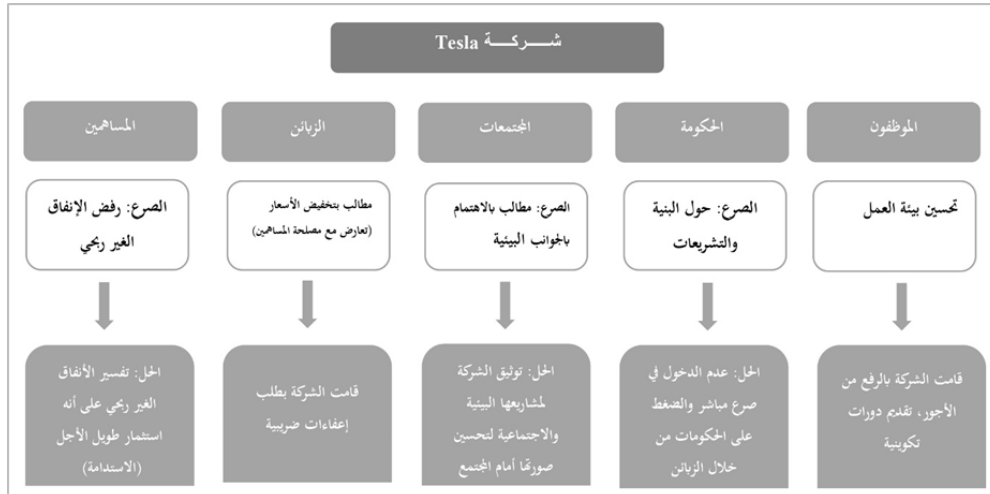
تسلا هي شركة حديثة نسبياً لإنتاج السيارات الكهربائية ذاتية القيادة المتخصصة في البحث والتطوير في هذا المجال. تأسست الشركة سنة 2003 من قبل مجموعة من المهندسين وهم مارتن إيرهارد ومارك تارنينغ، وتم افتتاح مقر الشركة في كاليفورنيا وانضم لهم لاحقاً إلون ماسك سنة 2004 باستثمار أولي قدره ثلاثون مليون دولار أمريكي وفي سنة 2008 تولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة وقام برفع من قيمتها السوقية بعد ذلك (Xuan, Qin, & Haoyi, 2021, p. 395)، لدى شركة تسلا عدة مشاريع جانبية كصنع الروبوتات المنزلية ومشاريع متعلقة بالبنية التحتية كمحطات شحن السيارات الكهربائية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم طرح أسهمها في بورصة ناسداك (NASDAQ) بسعر أولي للسهم الواحد بـ 17 دولار.

2.2. تعامل شركة تسلا مع أصحاب المصلحة فيها (تجنب تضارب المصالح):

كغيرها من الشركات ترتبط شركة تسلا بمتعاملين أو مجموعات أخرى تسعى لإرضائهم وتحقيق مصالحهم، رغم أنها شركة تساهمية في المقام الأول، من الواضح عند التمعن في سياسات وتوجهات الشركة أنها تحاول الاهتمام بكافة المجموعات ذات المصلحة بها، وفيما يلي ذكر لأصحاب المصلحة في شركة تسلا مرتبين وفق الأولوية حسب المسؤولية الاجتماعية (الاهتمام بمجموعات أصحاب المصلحة) للشركات: (Abakumov, 2017, p. 01)

- المجتمعات (لها الأولوية القصوى)؛
- العملاء؛
- الموظفون؛
- المساهمين أو المستثمرين؛
- الحكومة.

الشكل رقم (03): تعامل شركة Tesla مع مطالب أصحاب المصلحة



المصدر: من إعداد الباحث.

فيما يلي شرح للعلاقة بين شركة تسلا وكل طرف مصلحة فيها بما فيهم المساهمين ووصف لعملية أخذ الشركة بتطلعات ورغبات كل واحد من مجموعات أصحاب المصالح في إطار حوكمة الشركات:

• المجتمعات

بما أن شركة تسلا تنتج سيارات كهربائية ينظر لها بطبيعة الحال على أنها نقيض للسيارات التقليدية المستعملة للوقود المؤثر على البيئة، وباعتبار أن الشركة صاحب مصلحة مهم في هذه القضية (حماية البيئة من التلوث)، تنتج سيارات كهربائية صديقة للبيئة، جعلها تلقى قبولا ورضا واسعا من قبل فئات والمنظمات المدافعة عن البيئة، عزز هذا الامر اعلان الرئيس التنفيذي للشركة إيلون ماسك سنة 2014 أن الشركة ستسمح لجميع الأطراف الأخرى باستخدام براءات الاختراع الخاصة بالشركة، مما يوضح رؤية الشركة وسياساتها في دعم هذه المجتمعات.

• العملاء

يسعى العميل للحصول على منتجات ذات جودة ومستوى تسعير مناسب، ولتلبية هذه الطالب قامت شركة تسلا Tesla بإنشاء خط إنتاج بطاريات خاص بها لتقليل تكلفة الإنتاج الإجمالية للمنتج النهائي لجعلها في متناول الناس، إضافة لذلك تسعى الشركة لتوسيع شبكة محطات الشحن على المستوى العالمي، الأمر الذي يساهم في رفع مؤشرات الرضا وجودة الخدمات المقدمة من طرف الشركة.

• الموظفون

تنظر شركة تسلا على حسب ما جاء في سياساتها للموظفين على أنهم عامل هام وحاسم بالنسبة لها مما يجعلها تحاول تلبية حاجياتهم من خلال تقديم عروضهم التنافسية التي تقدم رواتب مجزية وتنافسية بالنسبة لباقي الشركات وتوفر القدرة على الارتقاء الوظيفي لعمالها. تم تخصيص برامج للموارد بشرية لإثراء المهارات المهنية لعمال الشركة، كما تعتبر سلامة موظفيها أمر أساسي وهام وهي في سعيها لذلك تتبنى معايير OSHA المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية لتتبع وإدارة المخاطر التشغيلية. (tesla, 2023)

• المساهمين/المستثمرين:

عند تأسيس الشركة وأثناء السنوات الأولى لها كان يمثل المستثمرين عاملا هاما لها، خصوصا بالنسبة لشركة ناشئة تحتاج لموارد مالية. يهتم المساهمين كما هو معروف بالأرباح ونمو الأعمال التجارية، فنجد أن شركة تسلا تحقق هذا من خلال استراتيجيات طويلة الأجل للعمل، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يؤدي قرار منح الحرية لباقي الشركات باستخدام براءات اختراع الشركة إلى زيادة عدد العلامات التجارية والمنتجات الكهربائية مما يزيد من القبول على هذا النوع والتأثير على الثقافة الإنتاجية للمستهلك، الأمر الذي يصب في صالح الشركة في النمو والتوسع ويجعلها قادرة على بيع منتجاتها وزيادة أرباحها بثبات باعتبارها الرائدة في هذا المجال وهو ما يتوافق مع غايات ومصالح المساهمين (Greenspan, 2024).

رغم الجدل الحاصل بين النظامين إلا أن المساهمين لا يزالون أحد مجموعات المصلحة في حد ذاتهم المرتبطين بالشركة، وفي إطار مبادئ حوكمة الشركات تقوم شركة تسلا بنشر قوائمها المالية وما يتعلق بالمسائل المالية والمحاسبية، إقامة مبدأ الإفصاح والشفافية للتأكد من إحاطة المساهمين بالوضعية المالية للشركة ومدى تحقيقها لأهدافها المرجوة.

• الحكومة

إن التوسع العالمي للشركة وسجلها المالي بالإنجازات التقنية يخدم الحكومة باعتبارها أحد أصحاب المصلحة، حيث أن شركة تسلا Tesla تساهم في النمو الاقتصادي للبلد، نهيك عن المنافع الاجتماعية التي تقدمها وتأثيرها الإيجابي على محيطها الذي تقع فيه. (Abakumov, 2017, p. 02).

3.2 التعامل مع أصحاب المصلحة وفقا للمسؤولية الاجتماعية في شركة تسلا

:(Tesla)

قدمت تسلا نموذجا لكيفية التوازن بين المساهمين وأصحاب المصلحة. وأظهرت أن هذا التوازن يمكن أن يؤدي لنتائج إيجابية للجميع حتى في حالات وجود تضارب ظاهري. مثلا يوجد

صراع بين العملاء والمساهمين حول أسعار السيارات حيث أن العملاء يريدون أسعار منخفضة والمساهمين يرفضون ذلك لأنه يقلل هوامش الربح (صراع مباشر)، تعاملت الشركة مع الأمر بضغط من أجل إعفاءات ضريبية واتفقت مع الحكومات لتقديم منح Rebates لدعم هذه الفئة وبالتالي لا تضحي بهامش الربح فتراضي الطرفين (Raj, 2022, p. 02).

من الجلي أن شركة تسلا تبذل جهود واضحة في مساعيها لإرضاء أصحاب المصلحة المرتبطين بها، لكن يوجد مجال للتحسن أكثر ونذكر على سبيل المثال: يمكن للشركة وضع برامج جديدة لتحقيق التنمية في المجتمع ككل، وزيادة استفادة المساهمين من الصناعة واستغلال مكانتها في السوق في ذلك (Greenspan, 2024). كما أن الشركة نشطة فيما يخص نشر جميع ما يهم جماعات المصلحة المرتبطة بها من قوائم مالية وإحصائيات وبيانات متعلقة بالمنتجات والملتقيات والمؤتمرات العالمية للشركة، فهي بذلك تطبق مبادئ الحوكمة من إفصاح، شفافية، عدالة ... الخ، نجد أن شركة تسلا Tesla تمثل مثالا يحتذى به في مجال حوكمة الشركات والتوفيق بين مصالح المساهمين وباقي مجموعات المصالح الأخرى.

4.2 الحوكمة في شركة تسلا ومفهومها الدلالي لأصحاب المصلحة

تستخدم الشركة مجموعة من آليات لربط بين الحوكمة ومصالح الفئات ذات العلاقة معها (التنسيق بين المساهمين وباقي أصحاب المصلحة) وهي كالتالي: (Xiaoping & Yishu, 2025, p. 19)

أولاً: تطبيق حوكمة استراتيجية وهي مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي توازن بين خلق القيمة للمستثمرين وتلبية مطالب المستهلكين/الموظفين/المجتمع: وذلك من خلال دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظومة الحوكمة.

ثانياً: آليات تنفيذية ملموسة: أي تحسين سياسات سلسلة التوريد المستدامة (Supplier Diversity Plan)، التزام بالامتثال والشفافية، وأنظمة إدارة الأداء التي توازن بين المخاطر والعوائد.

من خلال هذا التنسيق تحول شركة تسلا الالتزامات الاجتماعية إلى موارد قيمة: سمعة، ثقافة مؤسسية، مشروعية مزدوجة ما يدعم النمو المستدام لجميع الأطراف ويعظم من أرباح المساهمين باعتبارهم بحد ذاتهم صاحب مصلحة رئيسي في الشركة.

3. النتائج ومناقشتها

من خلال الخوض في ثنايا هذا البحث نجد أن الفرضية الثالثة: يمكن للنموذجيين؛ الإدارة وفق مصالح المساهمين والإدارة وفق مصالح أصحاب المصلحة العمل ضمن هيكل تنظيمي -شركة- واحدة هي الافتراض الصحيح. وذلك بناء على النتائج المتوصل إليها :

- العرض الخاطئ لنظرية أصحاب المصلحة – التي يركز عليها نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة- في الأدبيات الاقتصادية غطى منافعها باعتبارها نظرية تكمل وتحقق التوازن في الشركات على قدم المساوات مع النظام التساهمي، ولنا في شركة تسلا Tesla حسب ما تقدم مثالا لشركة تحقق هذا التوافق بين المنهجين الذي يبدو ظاهرهما متناقضا، إذ ما تم تحقيق مصلحة المساهمين فإنه وبطريقة ضمنية سيتم تحقيق معظم مصالح باقي مجموعات المصلحة في الشركة؛
 - في حالة ما تم إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية فإن ذلك سيعود على الشركة ككل بالمنفعة على المدى الطويل؛
 - طريقة إدارة وعمل الشركات تحدد فشل أو نجاح نموذج الإدارة وفق أصحاب المصلحة؛ حيث توجد علاقة طردية بين حسن التسيير وتقليل التعارض بين جميع الأطراف؛
 - التطور الذي حصل في العلاقات والمعاملات التجارية زاد من مكانة باقي الأطراف ذات المصلحة (المجموعات الثانوية) في الاقتصاديات المعاصرة؛
 - تسمح الحوكمة بتقليل التعارض في المصالح بين المساهمين وباقي أصحاب المصلحة
 - التفكير الرأس المالي للشركات وبحثها عن تحقيق الأرباح جعلها لا تهتم بمصالح باقي الأطراف مما أدى إلى حتمية ظهور تيارت معارضة في محاولة لتحقيق توازن بين المادة والقيم الأخلاقية.
- يتطلب من الشركة العمل على هذه العلاقات والتقريب من المصالح – التي في كثير من الأحيان تكون متعارضة- من خلال وجود إدارة مدركة وعارفة بفئات أطراف أصحاب المصلحة واهتماماتهم والأهداف التي يروجونها من الشركة.

الخلاصة

برز نموذج أصحاب المصلحة في مفاهيم إدارة الأعمال المعاصرة كنتيجة حتمية -نقيض- لتيار المادي المتشكل من الفكر الرأس مالي الذي تولد عنه النموذج أو النظام التساهمي، كما تتقاطع العديد من مفاهيم ورؤى نموذج أصحاب المصلحة مع المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات وشكل هذا الترابط توجه فكري جديد يدمج هذا المنظور دخل الشركات التساهمية كضرورة حتمية، حيث توسعت شبكات علاقات هذه الأخيرة مع عدة أطراف في العصر الحديث، وأصبح للحوكمة دور هام في تنسيق بين هذين الفكرين وتقليل تعارض المصالح بينهما من خلال الأطر التنظيمية والإدارية التي تطرحها. أصبحت العديد من الشركات العالمية تراعي أصحاب المصلحة داخلها وتمنح لرغباتهم (مصالحهم) الأولوية القصوى تحت مبدأ العدل والمساوات لجميع

الأطراف دون تميز فئة دون الأخرى -قدر الإمكان حسب مكانة وترتيب كل طرف- لازدياد أهميتهم ودورهم الحاسم في التأثير على مستقبل الشركة في نموها أو خسارتها. لا يزال مسار العمل بين النموذجين غير ناضج كليا لكن أظهرت العديد من الشركات رغبتها في إدماج هذه الأطراف في استراتيجياتها وخططها المستقبلية.

المراجع

- مهدي شرقي، و لويزة بهاز. (2018). نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق النموذج المساهمي. *المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 04 (العدد 01)*، 40-27.
- وليد بولغب. (2019). إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة كمدخل إستراتيجي لتعزيز المزايا لبيتنافسية المستدامة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة : تجارب الجزائر تونس فرنسا. أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف (1).
- حمزة قدوج. (2021). اقتراح نموذج لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في نظام إدارة الشركة الاقتصادية - دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA) أطروحة دكتوراه، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
- عبد القادر مغربي، و عثمان بوزيان. (2018). المسؤولية الاجتماعية في ظل الحوكمة وتنافسية الشركات الاقتصادية - دراسة حالة شركة موبيليس -. *مجلة دفاتر اقتصادية، 10 (02)*، 278-295.
- حنان عجيلة، و صفية بن هلال. (2024). كيف تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا اتجاه أصحاب المصلحة؟ (دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليند غاز -وحدة ورقلة-). *مجلة إضافات اقتصادية، 08 (01)*، 449-464.
- حسية حاج أعمر، و عتيقة طرفاني. (2025). تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة Nestle مقارنة إستراتيجية. *مجلة الابتكار والتسويق، 12 (01)*، 68-85.
- حمزة رمالي. (2013). دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة-، (رسالة ماجستير). سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
- شرف الدين مومن. (2019). تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية : دراسة ميدانية. أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف (01)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- فضيلة بوطرة، و نوفل سمايلي. (2019). دور تطبيق الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، 02 (08)*، 173-187.
- ليلى ماضي، و عبد القادر أومدور. (2014). تحسين أداء البنوك التجارية في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. جامعة قالم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- Xiaoping, L., & Yishu, Z. (2025). The Impact of Strategic Corporate Social Responsibility on Organizational Resilience—An Exploratory Case Study Based on Tesla. *administrative sciences*, 02-25.
- Abakumov, E. (2017). *Tesla Motors Inc. Stakeholders' analysis*. Retrieved from academia.edu: www.academia.edu/35202361/Tesla_Motors_Inc_Stakeholders_analysis
- Amy J, H., & Gerald D, K. (2001). shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Banton, C. (2024). *Shareholder vs. Stakeholder: What's the Difference?* Retrieved from investopedia: www.investopedia.com/ask/answers/08/difference-between-a-shareholder-and-a-stakeholder.asp#:~:text=A%20stakeholder%20is%20anyone%20who,have%20bought%20stock%20in%20it.
- Boatright, J. (2006). Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? *Les ateliers de l'éthique / The Ethics Forum*, V 01(n 01), 42-57.
- Geeksforgeeks. (2025). *Stakeholder: Meaning, Importance, Types, Concerns & Management*. Récupéré sur Geeksforgeeks: <https://www.geeksforgeeks.org/finance/stakeholder-meaning-importance-types-concerns-management/>
- Greenspan, R. (2024). *Tesla's Stakeholders & Corporate Social Responsibility Strategy*. Retrieved from panmore: www.panmore.com/tesla-motors-inc-stakeholders-corporate-social-responsibility
- Hendricks, A. (2023). *6 Ways Stakeholder Management Software Delivers ROI*. Récupéré sur simplystakeholders: <https://simplystakeholders.com/stakeholder-software-roi/>
- idealsboard. (2024). *Understanding the difference between shareholder and stakeholder shareholder and stakeholder*. Récupéré sur idealsboard: <https://idealsboard.com/blog/board-management/shareholder-vs-stakeholder-models/>
- Raj, V. (2022). Corporate Governance: Shareholders vs. Stakeholders- Divergence and CommonGround. *Faculty of Management; Government of Nova Scotia*, 01-04.
- Samuel, M., & Jean-Pascal, G. (2005). "la théorie des parties prenantes une synthèse critique de la littérature. *FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture*, 1-14.
- tesla, c. (2023). *Impact Report*. Retrieved from tesla: www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report-highlights.pdf
- Triananputri, A., Adhariani, D., & Djakman, C. (2020). The Effects of External Stakeholder Pressure on CSR Disclosure: Evidence from Indonesia. *DLSU Business & Economics Review*, 29(02), 29-39.
- Xuan, S., Qin, W., & Haoyi, Y. (2021). Business Analysis and Future Development of an Electric Vehicle Company--Tesla. *International Conference on Public Relations and*. 589, pp. 395-402. Kunming, China: Old Dominion University, Psychology Faculty Publications.