

"دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية"

دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme)

أ. حمزة رملي

hamzareml@yahoo.com

أ. إسماعيل زحوط

izahout@yahoo.fr

ملخص

تعدّ محاولة تحقيق توليفة مثلى من الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والتعايش البيئي في المؤسسة الاقتصادية أمرا يقتضي مزيدا من الاهتمام بالبيئة والمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، وهو ما أدى الى توسّع دائرة أصحاب المصلحة في محيط المؤسسة اليوم، حيث أضحى يحتم عليها وضع استراتيجيات كفيلة بإدارة العلاقة معهم والوصول إلى تحكيم يحدّ من صراع المصالح في ظل العمل بمبدأ الإنصاف والاستجابة المجتمعية.

وبناء على ما سبق تسعى هاته الورقة الحالية الى تحديد دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في إسقاط أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم للأدوية بقسنطينة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (20) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، اعتمادا على الأنحدار المتعدد وغيره من المقاييس الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أنه:

☞ هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛

☞ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛

الكلمات الدالة: أصحاب المصلحة، التنمية المستدامة، المؤسسة المواطنة، المؤسسة المستجيبة.

“The role of managing the relationship with stakeholders in the achievement of sustainable development dimensions in the economic enterprise “

Empirical Study on the (Groupe ZedPharme)for the pharmaceutical industry, Constantine.

Abstract

The trying to achieve the optimal combination of economic efficiency, social equity and coexistence of environmental in the economic enterprises, is required more attention to the context and the environment in which are working in, and thus led to the expansion of stakeholders circle in the enterprise environment today. So, it has become requires to develop strategies capable of managing the relationship with them and reach the arbitration limits of interest conflict in the work, under the principle of equity and societal response.

Accordingly to the above, the present paper seeking to determine the role of managing the relationship with stakeholders to achieve the dimensions of sustainable development at the economic level of the enterprise, through an empirical study on the **Groupe ZedPharme** for the pharmaceutical industry, Constantine.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of collecting data from members of the sample, and reached (20) single from population, and they used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data of questionnaire, based on multiple regression and other statistical measures, the study concluded that:

- There is a statistically significant role to manage the relationship with the major stakeholders in the activation of the dimensions of sustainable development in the enterprise researched;
- There is no statistically significant role to manage the relationship with secondary stakeholders in the activation of the dimensions of sustainable development in the enterprise researched;

Keywords: Stakeholders, sustainable development, corporate Citizenship, responsive enterprise.

مقدمة:

عرف موضوع إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة زحماً كبيراً من الكتابات وكان محلّ دراسة الكثير من المفكرين، ولعلّ أهمّ سبب في ذلك هو تناقص الاهتمام بالمساهمين في المؤسسة الاقتصادية من جهة، وبالأضرار التي لحقت بأصحاب المصلحة الآخرين من جهة أخرى؛ فكان الانتقال من نموذج *shareholders* إلى *stakeholders* من أهمّ نتائج ذلك. ونظراً لكون النموذج الأخير أكثر إنصافاً من سابقه فقد فتح الباب أمام الاهتمام بتطلّعات جميع أصحاب المصلحة، وتوسّعت دائرة هؤلاء في الفكر الإداري المعاصر، وكان هذا التوسّع شبيهاً بتطوّرات وتوسّعات منظمات الأعمال؛ وعليه كان من الواجب إيلاء الاهتمام لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسات الاقتصادية وتسيير هذه التوسّعات. وشملت هذه التوسّعات اليوم حتى الأجيال اللاحقة تطبيقاً لمبدأ الإنصاف الذي جاءت به التنمية المستدامة، وهنا كان من الضّروري ربط إدارة العلاقة مع هؤلاء لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؛ وهو أساساً ما تهدف إليه هاته الورقة البحثية.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسة الاقتصادية اليوم جملة من المعوقات والتحديات على رأسها غياب استراتيجية واضحة لإدارة علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة في محيطها الداخلي والخارجي، كالتصور في تحديد دورهم وعلاقتهم بتفعيل أبعاد التنمية المستدامة، بالإضافة إلى غياب خطط وسياسات حقيقة لدى المؤسسة الاقتصادية لتعيينهم ودمجهم في استراتيجياتها المستقبلية. وعليه فالإشكالية الرئيسية التي تسعى الورقة للإجابة عليها هي:

"مامدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة؟"

ويندرج تحت هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

ما هو مستوى إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة؟

ما هو مستوى تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؟

هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة؟

هل هناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة؟

فرضيات البحث:

في إجابات مؤقّنة على أسئلة البحث انطلقنا من فرضيتين أساسيتين هما:

هـ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛

هـ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من الاهتمام المتزايد بإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة من قبل الباحثين وصانعي القرارات، كونه ركيزة أساسية في سياسات المؤسسة الاقتصادية لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة، بالإضافة إلى التوجّه العالمي المتسارع لمنظمات الأعمال نحو تبني أهداف وأسس التنمية المستدامة.

أهداف البحث

يحاول البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

1. بيان مستوى إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة؛
2. تحديد مستوى تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛
3. تحديد مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛

نطاق البحث

شملت الدراسة مكانيا المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على حالة المؤسسة الأمّ لمجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في الجزئين النظري والعملي؛ وذلك لكونه المنهج المناسب لفهم مشكل البحث والإجابة عنه وكذا تحليل المعلومات والوصول إلى نتائج دقيقة. واعتمدنا على أحدث المراجع ذات الصلة في الجزء النظري، كما اعتمدنا على استبيان بمقياس ليكرت في جمع البيانات من خلال توزيعه على عيّنة عشوائية من أصحاب المصلحة بلغت 20 فردا يمثلون أصحاب المصلحة الرئيسيين (رمز ر) وأصحاب المصلحة الثانويين (رمز ث) بالتساوي. ولتحليل هذه البيانات تحليلا دقيقا استخدمنا المتوسّطات الحسابية ومعامل الارتباط ومعاملات ونماذج الانحدار، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقصد قياس معامل ثبات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ والذي أعطى النتائج التالية:

معامل ثبات الاستبيان

عدد الأسئلة		معامل الثبات Cronbach's Alpha	
ر	ث	ر	ث
20	20	0,81	0,879

بلغ معامل ثبات استبيان أصحاب المصلحة الرئيسيين قيمة 0,879 وهو أكبر من 0,60 وعليه فمعدّل الثبات جيّد ودال. والحال نفسه بالنسبة لمعدّل ثبات استبيان أصحاب المصلحة الثانويين والذي بلغ معدّلا جيّدا قدر بـ 0,81.

الجانب النظري

I. الإطار النظري لأصحاب المصلحة

سنلخص هنا أهمّ الأفكار التي جاء بها المفكّرون في إطار أصحاب المصلحة وإدارة العلاقة معهم.

1. أصحاب المصلحة

إنّ الحديث عن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يقودنا في البدء إلى الحديث عن فكرة أصحاب المصلحة وتبلورها في الفكر الإداري، حيث يرى البعض أنّ الفكرة بدأت مع أعمال كلّ من *Adam Smith* (1759) و *Berle* و *Means* (1932) و *Bernabd* (1938). أما ظهوره كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه.

أ. التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصلحة عبر مختلف الزوايا الإدارية: يمكن اختصار أهمّ التطوّرات التي عرفها المفهوم من خلال عدّة مراحل بدءاً بالتخطيط الاستراتيجي؛ حيث تجلّت فكرة أصحاب المصلحة من قبل *Igor Ansoff* في كتابه " *stratégie corporative*"؛ حيث شمل النموذج الذي وضعه *Igor Ansoff* لأصحاب المصلحة: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين و المقرضين والمجتمع. وفي سنوات السبعينات، تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة ماليا واجتماعيا، (أي الانتقال من *shareholders* إلى *stakeholders*)¹. وأضاف *Russel Ackoff* في أدبيات نظريات التّظم أنّ مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، ورأى أنّ الشركات و باعتبارها نظماً مفتوحة، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المنظمات؛ وبالتالي لا يمكن اعتبارها "ككيان ضيق" أو مستقل². ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة، دورا كبيرا في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع³. ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها

Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik في عام 1978م على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص جماعات المصالح. ووفقا لـ *Arun Elias et Robert Cavana*، فإن النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية⁴. وفي الأخير ومن منظور الإدارة الاستراتيجية ينظر *Edward Freeman* لمفهوم لأصحاب المصلحة باعتباره أول من وضع الأفكار في نظرية سميت بنظرية أصحاب المصلحة، وقد وضع فريمان مفهوما يغطي مشاكل منظمات الأعمال الإستراتيجية، كما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح "الاستجابة الاجتماعية للشركات"، ويؤكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وأصحاب المصالح فيها⁵.

ب. مفهوم أصحاب المصلحة: عرّف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م - أين كان أول ظهور للمصطلح - على أنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"⁶. أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. كما عرفهم فريمان ووافقه في ذلك العديد من الكتاب والمنظرين على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإجراءات وأهداف المنظمة"⁷. واعتمادا على ما سبق وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة يضم كل الأطراف دون استثناء، نقترح التعريف الاجرائي الآتي: صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد (أو جماعة)، كيان طبيعي (أو معنوي)، حالي (أو مستقبلي) يملك عقودا صريحة (أو ضمنية) مع المؤسسة؛ يؤثر (و/أو يتأثر) أو يشارك بصفة مباشرة (أو غير مباشرة) بالمؤسسة وبأهدافها سواء نشطت أم لم تنشط.

ج. مجموعات أصحاب المصلحة: هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم. والطريقة الأكثر شيوعا لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة⁸.

أولا: المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة: وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة؛ بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الفئة كل من:

👉 **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخوّلهم من الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم⁹.

👉 **الزبائن أو العملاء:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء. فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء¹⁰.

👉 **المورّدون والموزعون:** يتوقّف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء، يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها¹¹. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين؛ حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات.

👉 **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفتات أخرى. ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب؛ بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة على

اختلاف الكتابات. فالبعض يعتبرونهم من أصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها. وجاءت وجهة نظر مثيرة للاهتمام من طرف *Aoki* سنة (1984)، الذي يعتبرهم كحكم بين المستثمرين والموظفين¹².

👉 **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين؛ نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

👉 **ثانياً: مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون:** تتشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها. لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة:

👉 **المنافسون:** تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة. وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها¹³.

👉 **الحكومات:** تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.

👉 **الدائنون:** يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتمّ الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي. ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يحتفلون عن المساهمين سواء من حيث تحمّل المخاطر أو من حيث العائد المتحصّل عليه.

👉 **البيئة والطبيعة:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.

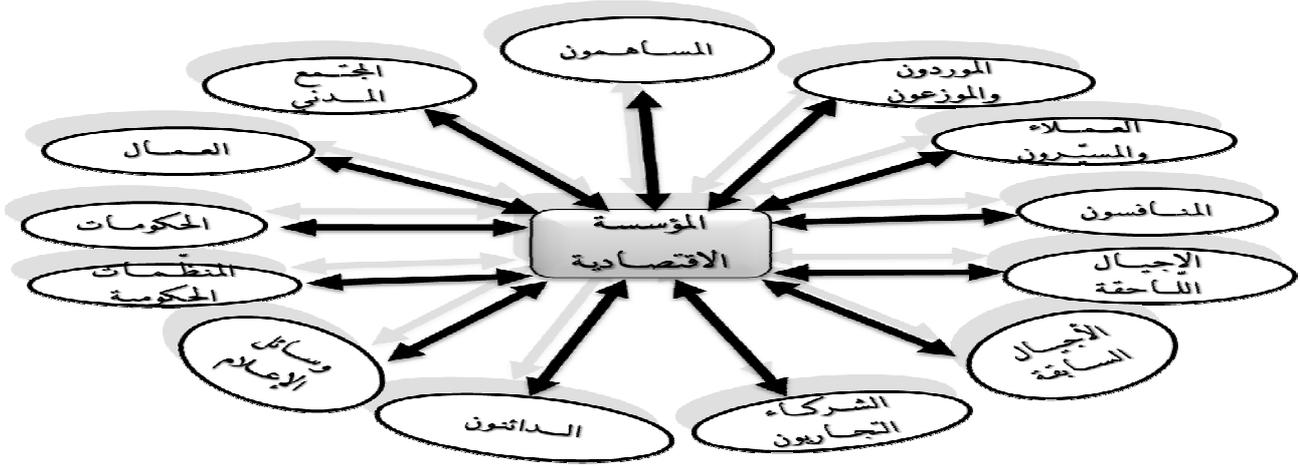
👉 **المنظمات غير الحكومية:** تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كمثل لأصحاب مصالح آخرين فإنّ نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

👉 **الجمهور ووسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.

👉 **الأجيال السابقة واللاحقة*:** يعتبر فريدمان أنّ هناك أطرافا من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصلحة؛ ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم. كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحقّ الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة. وإماما بجميع هذه العناصر نقتراح الشكل التالي:

الشكل رقم 1: دائرة أصحاب المصلحة الموسّعة

* يدرجهم إدوارد فريمان في دائرة أصحاب المصلحة في كتابه "Strategic management : A stakeholders approach"



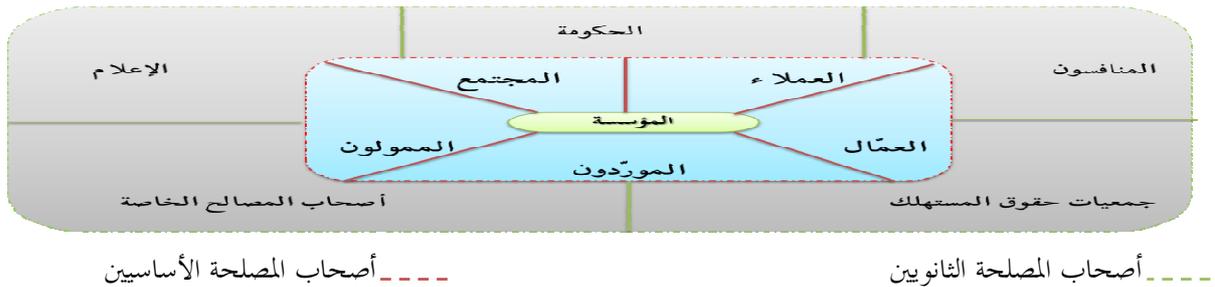
المصدر: من إعداد الباحثين

ونلاحظ من خلال هذا العرض أنه ومع مرور الوقت توسّعت دائرة أصحاب المصالح، وجاء هذا التوسّع نتيجة إثراء الأفكار في العديد من المجالات؛ سواء في مجال اقتصاد التنمية أو في أفكار الإدارة البيئية بعد تنامي النداءات المناهضة للانتهاكات البيئية، وكذلك ظهور تطبيقات لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ فظهرت المؤسسة المواطنة أو الملتزمة أو المستجيبة.

د. أصناف أصحاب المصلحة: تعددت تصنيفات أصحاب المصلحة باختلاف المنظرين غير أننا ركّزنا على تصنيفين هاميين هما:

أولاً: تصنيف **R.Edward. Freeman**: في البداية قدّم فريمان تصنيفاً يفرّق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد هو وآخرون* سنة 2007 ليقدّموا تصنيفاً يفرّقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أنّ تحقيق المؤسسة لأداء جيّد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أنّ أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين¹⁴. والشكل التالي يبيّن ذلك.

الشكل رقم 2: تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة



Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Andrew C. Wicks, Jeffrey S. Harrison, Source: R. Edward Freeman,

7, University Press New Haven & London, 2007, p'Success

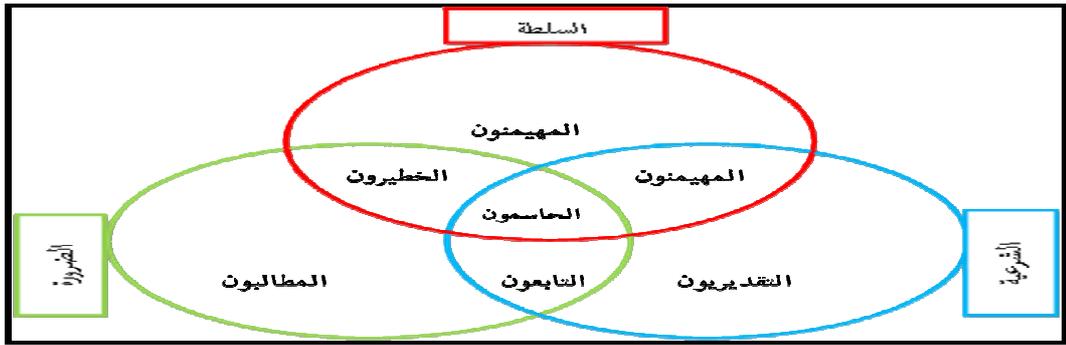
ثانياً: تصنيف **Ronald mitchell, bradley agle** وآخرون: يقسمهم هؤلاء إلى أقسام عديدة حسب صفاتهم والتي هي:

الشرعية، السلطة والضرورة الملحة كما يلي:

أصحاب المصلحة الكامينين: وضمن هذا التصنيف نجد:

* R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks

- ✓ أصحاب المصلحة الساكنين (dormant stakeholder): هذه الفئة لا تملك إلا القوة التي تفرضها من خلالها إرادتها على الشركة؛ قوتها غير مستخدمة، لا تملك الشرعية، ولا تملك قوة ملحة أيضا. وبالتالي فقوة تفاعلها مع الشركة ضعيفة أو معدومة؛
- ✓ أصحاب المصلحة التقديرين: هذه الفئة في نظر المدراء تملك الشرعية لكنها لا تملك القوة ولا الضرورة الملحة للتأثير على الشركة. وعليه فهي مهمشة لا تملك قوة الضغط على المؤسسة؛
- ✓ أصحاب المصلحة المطالبين: وتملك هذه الفئة مطالب ملحة يمكن النظر فيها من قبل الشركة، لكنها ولافتقارها للقوة، لا تملك قدرة التأثير على المؤسسة إذا لم تدخل في تحالفات.
- ☞ أصحاب المصلحة المترقبين: ونجد ضمن هذا الصنف:
- ✓ أصحاب المصلحة المهيمنين: يمتلك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثرة على الشركة: السلطة والشرعية؛ وعليه يجب على المدراء إعطاء أهمية لمطالب وتطلعات هذا القسم حتى لو لم تكن مطالب ملحة؛
- ✓ أصحاب المصلحة التابعين: هذا النوع من أصحاب المصلحة يملك دائما مطالب مشروعة وملحة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها؛
- ✓ أصحاب المصلحة الخطيرين: هذا الصنف يمكن أن يشكل خطرا على نشاط الشركة كونه يملك مطالب ملحة لكنها لا تتمتع بالشرعية الأمر الذي قد يؤدي إلى إمكانية إساءة استخدام السلطة للوصول إلى تحقيقها .
- ☞ أصحاب المصلحة الحاسمين: هذا الصنف من أصحاب المصلحة يملك الصفات الثلاث (السلطة، الشرعية والضرورة الملحة)، وعليه لا بد للمدراء من إعطائهم الأهمية البالغة وإقامة علاقة جيدة معهم في المقام الأول . والشكل التالي يوضح هذه الأصناف.
- الشكل رقم 3: أصناف المصلحة حسب Ronald mitchell, bradley agle وآخرون



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على: Stakeholders' Influence on"Martin Högsten, Johan Carlsson

, Spring 2011, p15" a Company's CSR Initiatives A Case Study of Swedish Textile Companies

2. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة: تتعدد الآراء والمصطلحات بين المنظرين والمفكرين، فمنهم من يصطلح عليها "إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة" ومنهم من يصطلح عليها "حوكمة أصحاب المصلحة". غير أن المصطلح الشائع والذي يتبناه فريمان وآخرون هو مصطلح "إدارة أصحاب المصلحة (stakeholders management)", في إشارة إلى كيفية تسيير وتحليل تطلعاتهم ومطالبهم وإدارة علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة وهاته الأطراف.

أ. **تعريف إدارة أصحاب المصلحة:** يعرف فريمان وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنها: جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً لهذا التحليل¹⁵. ويرى فريمان بضرورة إدراج هذه الممارسات تحت سقف إدارة مستقلة في المؤسسات الاقتصادية أو على الأقل ممارستها بشكل ضمني فيها. وتعرف أيضاً على أنها وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد الفاعلين الرئيسيين أو أصحاب المصلحة وتقييم مصالح كل منها في سياق معين¹⁶. وحاولنا تعريفها باختصار بأنها إدارة استراتيجية تركز أساساً على أصحاب المصلحة وتعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين المصالح المتضاربة.

ب. **ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وخطواتها:** لإنجاز تحاليل إدارة أصحاب المصلحة وإنجاح نتائجها وجب التعرف على ممارساتها من تحديد أصحاب المصلحة، معرفة تطلعاتهم ومعرفة أولويات التعامل معها ثم وضع خارطة أصحاب المصلحة والاستراتيجيات التي يجب تبنيها تبعاً لهذه الخارطة، وكل هذا يتم في إطار عام وهو بناء الحوار مع أصحاب المصالح ثم تقديم نتائج إدارة أصحاب المصلحة في تقارير.

أولاً: **تحديد أصحاب المصلحة:** يعدّ تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم، وتُعن هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة. وهناك عدّة طرق لحصر أصحاب المصلحة غير أنّ أحسن طريقة هي طريقة العصف الذهني أو عصف الأفكار (*Brainstorming*) والذي يعرف على أنه تقنية تقوم من خلالها مجموعة من الباحثين أو المدراء التنفيذيين أو المهتمين بالابتكار بعقد جلسات؛ يتم خلالها طرح عدد من الأفكار حول مشكلة ما بأسلوب حر ومشجع؛ حيث يُرحّب بأي فكرة مهما كانت غريبة، وذلك سعياً لفك العنان للخيال وخلق أفكار جديدة وإبداعية¹⁷. ومع التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، أصبحت اللقاءات الإلكترونية، والاجتماعات عن بعد نمطاً شائعاً في العصف الذهني. ومن الأسباب التي تقوي فرص نجاح هذه التقنية: تحديد غرض الجلسة بدقة، عرض الأفكار على مرأى الجميع وتشجيع الأعضاء على تطوير وربط أفكار بعضهم البعض وتجنب التقييم أو النقد.

ثانياً: **تحديد تطلعات أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم:** بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف. ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها. كما أنّ إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإمام بأولويات التعامل معهم، ويقودنا الحديث هنا إلى التساؤل التالي: من هي الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً بنشاط المؤسسة؟ والجدول التالي يبين أهمّ تطلعات أصحاب المصلحة على اختلافهم.

الجدول رقم 1: تطلعات أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	تطلعات واحتياجات أصحاب المصلحة	مساهمة أصحاب المصلحة في خلق القيمة
المساهمون	توزيعات الأرباح والرفع من قيمة السهم	رأس المال، التقليل من خطر الديون
العمّال	المداحيل، الأمن الوظيفي والتكوين	تنمية رأس المال البشري، الابتكار، التعاون
العملاء	النوعية، الخدمات، السلامة والأسعار	الولاء، تحسين السمعة، تواتر الشراء
المسيرون	الأجور، الترقيّة، الهيبّة والسلطة	الكفاءة في تسيير المنظّمة

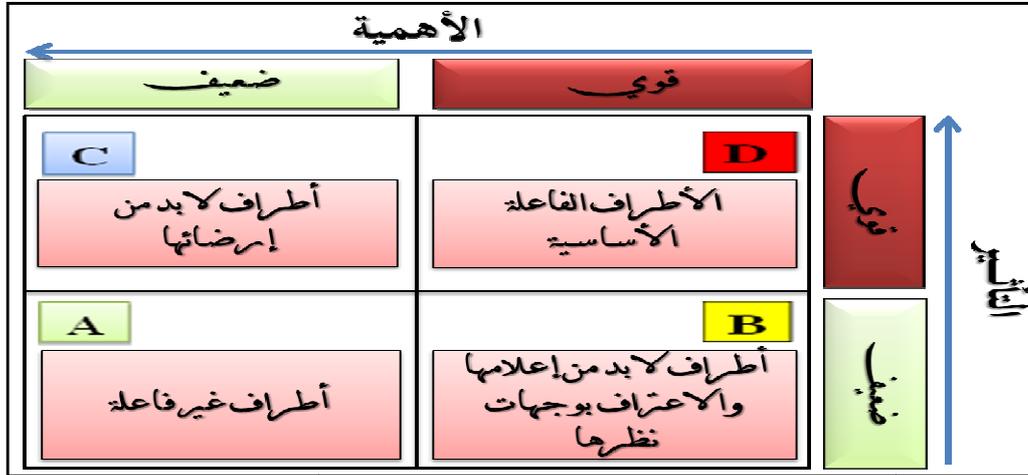
الموردون	علاقة توريد مستقرة ومستدامة	الكفاءة، انتظام مواعيد التسليم
البيئة والمنظمات غير الحكومية	المساهمة في رفاه المجتمع، الحد من التلوث	الشرعية والترخيص بالعمل
الحكومة والسلطة القانونية	احترام القوانين، التشغيل، الجباية	الترخيص والاعتماد، الدعم بسياسات الاقتطع الكلي
الجمهور و وسائل الإعلام	احترام القيم، الشفافية، الرفاه	الشرعية والترخيص بالعمل

المصدر: من إعداد الباحثين

أما بالنسبة إلى أولويات التعامل مع أصحاب المصلحة فرغم الأهمية الكبيرة للمساهمين والتركيز على ما يسمى بالأنموذج الكبير في السابق والذي يولي الاهتمام الأكبر للعلاقة بين الملاك والإدارة؛ إلا أنه تعرّض لانتقادات شديدة وحلّ محلّه أنموذج أصحاب المصلحة والذي بني على أهمّ انتقاد يوجّه إلى سابقه وهو أنّ تحمّل المخاطر في المؤسسة لا يقتصر على المساهمين فقط بل على جميع أصحاب المصلحة. وبالتالي فكلّ مؤسسة لها سلّم أهمية بالنسبة لهذه الأطراف وعليها تحديد أهمية كلّ منهم¹⁸.

ثالثا: خارطة أصحاب المصلحة: يتمّ وضع وتصميم خارطة أصحاب المصلحة تمكنا من تحديد أولويات إدارة أصحاب المصلحة والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، ومن ثمّ تحديد الاستراتيجيات التي تتماشى مع كل مربع في الخارطة¹⁹. والشكل رقم: 4 يبيّن هذه الخارطة.

الشكل رقم 4: خارطة أصحاب المصلحة



, Group Report Managing SARS Outbreaks, Current Issues in Health 'the Stakeholders Model' Peter YUEN, Source:

Services Management (MM566), 3 May 2004, p6

وبعد إعداد هذه الخارطة يبقى على القائمين على إدارة أصحاب المصلحة أن يضعوا الاستراتيجيات الكفيلة بالتعامل والحوار مع مختلف أصحاب المصلحة؛ هذه الاستراتيجيات لا تختلف كثيرا عن الآتي²⁰:

إستراتيجية المراقبة والحذر مع المجموعة A: لا تتطلب هذه المجموعة جهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدرا هاما لدعم

استراتيجيات المؤسسة. فيمكن للمؤسسة التأثير على الأطراف الأساسية (والتي تشكل المجموعة D) بتطوير نفوذ ومصالح الأطراف A

في المؤسسة والحصول على دعم عدد كافي منها؛

إستراتيجية الدفاع مع المجموعة B: يجب أن تكون حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام...) مقدرة بدقة ويتعين

علي المسيرين الإعلام المستمر والكافي لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم علي تقديم الدعم الهام في حالة ضرورة التأثير علي تطلعات المجموعة D عن طريق التكتلات والتحالف معهم؛

إستراتيجية التعاون المجموعة C: بالرغم من طبيعتهم السلمية إلا أن العلاقة مع هذه الأطراف صعبة التخطيط، فقد يتحولون إلى

المجموعة D في حالة سوء تقدير مصالحهم؛ وخاصة عند التخلي غير المدروس عن إستراتيجية معينة. وتعتبر القضايا المتعلقة بهذه المجموعة من أصعب القضايا على المؤسسة وإرضاءهم يقود إلى تحكيم المصالح. ويندرج في هذه المجموعة غالبا المساهمون؛

إستراتيجية المشاركة المجموعة D: مهما كان الإطار السياسي فرد فعل الأطراف الأساسية (acteurs clés) يجب أن يحظى

بالاهتمام الأساسي للمؤسسة في مرحلة وضع وتقييم الإستراتيجية (المساهمين الأساسيين، المؤسسين في المؤسسة العائلية، الإدارة الوصية بالنسبة للمؤسسة العمومية...).

وتعدّ الخطوات السابقة بمثابة أدوات إدارة أصحاب المصلحة في تسيير علاقة المؤسسة معهم، غير أنّ هذه الخطوات لا بدّ أن تسيّر في إطار حوار متفتح ومؤسّس.

رابعا: الحوار مع أصحاب المصلحة²¹: تعدّ خطوة تحديد أصحاب المصلحة أهمّ مدخل للحوار البناء معهم، وتحتوي هذه العملية أيضا على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات؛ حيث يتمّ حصر الأطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها. وتبدأ بعدها عملية التشاور والتفاوض والتي لا بدّ من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة. كما يتمّ تسيير الشكاوي بجدية عن طريق توضيح طرق التواصل المباشر وغير المباشر مع المشتكين وتخصيص مكاتب مكلفة بالإعلام في هذا الإطار. وبعد هذه الممارسات تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة. وفي الأخير يكون على المؤسسة إعداد التقارير التي توضح نتائج كلّ العمليات السابقة؛ ويكون إشراك أصحاب المصلحة في إعداد هذه التقارير من الضروريات، وذلك عن طريق الاستطلاعات والاستبانات الموزعة عليهم.

II. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن إطار التنمية المستدامة

رأينا كيف تطوّرت الاهتمامات بأصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، وفي نفس الفترة تقريبا (سنوات الثمانينات) وفي نفس التيار ظهرت أفكار تنموية جديدة فيما يسمى بالتنمية المستدامة.

1. التنمية المستدامة من الإطار الكلي إلى الجزئي: توالى المؤتمرات التي اهتمت بموضوع التنمية المستدامة ابتداءً من قمة الامم المتحدة لسنة 1987 ووصولاً إلى المؤتمر الأخير "ريو+20"؛ مروراً بأهمّ قمة وهي قمة الأرض الأولى في ريو دي جانيرو والتي تمخضت عنها الأجنحة 21. وتحوي التنمية المستدامة في مبادئها العديد من التقاطعات أو النقاط المشتركة مع تيار أصحاب المصلحة لعلّ أهمّها هو مبدأ الإنصاف.

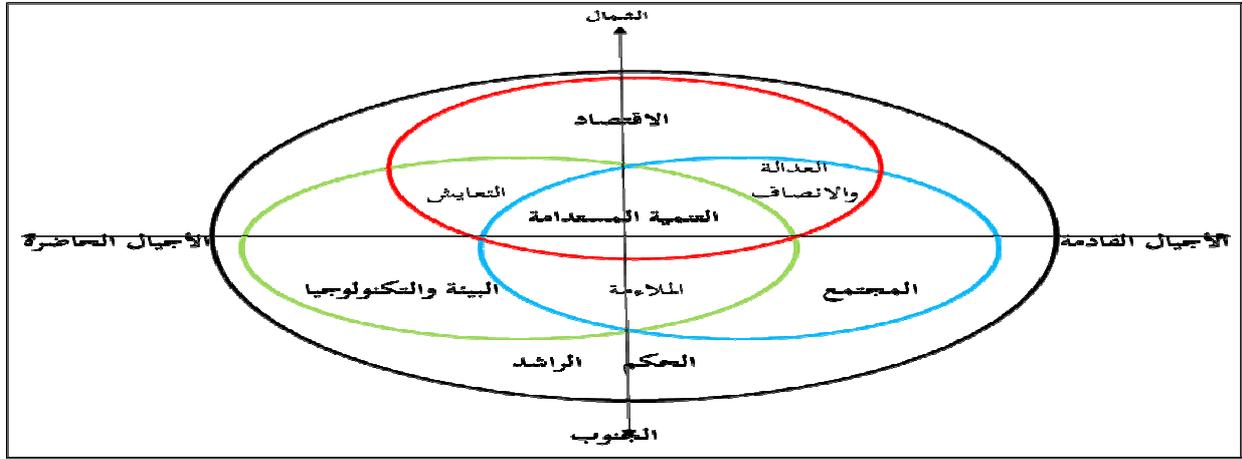
أ. مفهوم التنمية المستدامة: اختلفت الكتابات بالنسبة لهذا المفهوم ويعدّ تعريف اجتماع سنة 1987 لمنظمة البيئة والتنمية من أهمّ هذه التعاريف؛ حيث عرّفت التنمية المستدامة على أنّها²²: "التنمية التي تلبّي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها." وركّز التقرير على نقطتين أساسيتين هما:

تحقيق الرفاهية الإنسانية والانتعاش الاقتصادي والحفاظة على البيئة باعتبارها قضايا مترابطة؛

أنّ التنمية المستدامة تتطلب تعاوناً ومشاركة عالمية.

ب. أبعاد التنمية المستدامة: من تعريف التنمية المستدامة يظهر جلياً أنّها عملية شاملة ومتعددة الأبعاد؛ فقد اكتسب البعد الاجتماعي والبيئي للتنمية أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، حيث تعمل التنمية المستدامة على خلق جوّ لتعايش أنماط الإنتاج والاستهلاك مع البيئة ومع توفير العيش الكريم للإنسان، إضافة إلى ظهور تغييرات جذرية على المبادئ الاقتصادية بما يسمح بالوصول إلى الكفاءة الاقتصادية وبما يتماشى وتفعيل البعدين السابقين. غير أنّ هناك أبعاداً أخرى للتنمية المستدامة يصرّ عليها العديد من الكتابات باعتبارها مكوّناً للأرضية التي تمارس فيها المخططات التنموية المستدامة ووسائلها لإنجاح مبادئها وأهدافها ومثال ذلك البعد السياسي في إشارة إلى الحكم الرشيد أو الحوكمة والبعد التكنولوجي باعتبار أنّ تلبية حاجات الأجيال القادمة وترك موروث من رأس المال الطبيعي والتكنولوجي يستوجب الاهتمام بابتكار وتطوير طرق ووسائل وحتى موارد بديلة عن تلك الناضبة؛ وكلّ هذا في إطار ما يسمّى نموذج تراكم رأس المال. كما تجدر الإشارة إلى أنّ كل هذه الأبعاد ورغم اختلاف أهدافها إلّا أنّها متكاملة ومتداخلة والشكل التالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم 9: أبعاد التنمية المستدامة (نموذج تراكم رأس المال)



, Thèse "L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement" Source: Julien NOWACZYK,

pour obtenir le grade de docteur de Sciences de Gestion dans L'université Metz Paul Verlaine, 2008, p29

لكنّ تطبيق أفكار التنمية المستدامة يواجه تحديات كبيرة في وقتنا الحاضر؛ ولعلّ أهمّ هذه التحديات هي تطبيق هذه الأبعاد ونقلها من المستوى العالمي والكلّي إلى المستوى الجزئي؛ بمعنى تطبيقها في منظمات الأعمال.

ج. التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية: لأجل فهم وإيضاح إمكانية تطبيق مبادئ التنمية المستدامة استوجب الأمر إعطاء تعريف لهذا المفهوم يطبق في المؤسسة، ولعلّ التعريف الشائع والذي يهمنّا وهو ما يسمى بالتعريف المؤسّساتي للتنمية المستدامة كالتالي:

"هي اعتماد استراتيجيات وأنشطة لتلبية حاجات أصحاب المصلحة من جهة وحماية وتعزيز الموارد الطبيعية والبشرية والتي تكون في حاجة إليها مستقبلاً"²³.

د. وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: يختلف الاهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة إلى أخرى؛ فنجد مؤسسات قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تحقيق المواطنة المؤسسية في حين نجد مؤسسات أخرى تقوم بممارسات محتشمة في هذا المجال. وقد تطورت هذه الممارسات في المؤسسات الاقتصادية - خاصة الصناعية - في بعض الدول المتقدمة؛ وهذا بتطبيق نظرة بعض الإداريين الذين يصرّون على إدراج التنمية المستدامة كإدارة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات أو على الأقل كوظيفة ضمنية. فإذا نظرنا إلى المؤسسات الرائدة في هذا المجال نجد أنها غيرت من سلوكها، تنظيمها، تخطيطها وحتى وظائفها. وبالحدّث عن الوظائف تقوم هذه المؤسسات بممارسات تجعل منها مؤسسة خضراء؛ وإذا أخذنا نموذج المدخلات/مخرجات بالترتيب نجد هذه المؤسسات²⁴: تربط علاقات توريد مع موردين تراعى فيهم شروط توريد المؤسسة بالمواد النظيفة لتتبع التلوث من المنبع، كما تحرص على الحصول على موارد طاغوية تتمتع بالكفاءة، وإذا جئنا إلى العملية الإنتاجية نجدها تستعمل أنماط الإنتاج الأنظف والإبداع فيما يخص الطرق والعمليات كتقنية "من المهد إلى المهد" وتقنيات التصميم الصديق للبيئة وتطبيق عمليات التمكين والتكوين لعمّالها، بالإضافة إلى تغيير أنماط الممارسات التسويقية والأخذ بمبادئ التسويق الأخضر كما تقوم المؤسسات الاقتصادية اليوم بتغيير عمليات التدقيق والمحاسبة ضمن إطار المحاسبة الخضراء. وبذلك تقدّم هذه المؤسسات اليوم منتجات نظيفة يشار عليها بمسمى "bio". لكنّ هذه الوظائف تحتاج إلى قدر كبير من تسيير العلاقة مع القائمين عليها، المشاركين فيها والمستفيدين أو المتضررين منها؛ لذلك سننتقل إلى البحث في كيفية تسيير العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن إطار التنمية المستدامة.

هـ. روابط إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تتقاطع مفاهيم أصحاب المصلحة مع المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتنمية المستدامة، ولعلّ أهمّ هذه التقاطعات تكمن في محاولة كليهما تبني مبدأ الإنصاف ومبادئ العدالة الاجتماعية والتي تنصّ على إيجاد التوازن بين مصالح أصحاب المصلحة المتضاربة؛ إضافة إلى كون التنمية المستدامة في الأصل وفي تطبيقها على المستوى الجزئي ترتكز على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة. ولعلّ أهمّ تأثيرات التنمية المستدامة على نظرية أصحاب المصلحة هي توسيع دائرة أصحاب المصلحة، وإدخال مبادئ التضامن والمشاركة. لكن وبعد أن رأينا مختلف التغييرات التي طرأت على الوظائف التقليدية للمؤسسات الاقتصادية، وباعتبار أنّ هذه الوظائف يشارك فيها بالضرورة كلّ أصحاب المصلحة كلّ بطريقته؛ فلا بدّ من وجود تقاطعات أخرى بين المجالين، خاصة وأنّنا رأينا أنّ للتنمية المستدامة استراتيجيات لا بدّ أن نخطّط وتنفّذ وتراقب، وتحتاج هذه الاستراتيجيات في مختلف المراحل إلى²⁵: من يصيغها وهنا نجد أصحاب المصلحة التنظيميين، وإلى من ينفّذها وهنا نجد أصحاب المصلحة الاقتصاديين، وأخيراً مراقبتها وهنا نجد أصحاب المصلحة المجتمعيين.

2. استراتيجيات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة: ارتأينا أن ندرس هذه الوظائف بترتيب دورة حياة المنتج من كونه تصميمًا إلى نتائج الدورة مرورًا بالعملية الإنتاجية.

أ. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة لإنجاز التصاميم الصديقة للبيئة: وفقا للمعايير الدولية إيزو 14062، يمكن تعريف التصميم الصديق للبيئة بأنه إدماج للقيود البيئية في تصميم وتطوير المنتجات، ومعياري إيزو 14062 يحدد المقصود بـ "المنتج" فضلاً عن المنتجات الخدمية، ويقدم تصنيفاً شاملاً للفئات المختلفة²⁶. وإنّ إنشاء حوار مبكّر مع أصحاب المصلحة أثناء تصميم المنتجات

يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة وتحديد الدعم الذي يمكن ان يتلقاه المنتج، أو مظاهر المعارضة التي يمكن أن تقف في وجهه. كما أنّ تحديد القضايا والاهتمامات البيئية لأصحاب المصلحة وتضمينها عند التصميم يمكن من قبول المنتجات بشكل أفضل في المجتمع ككلّ وليس عند المستهلكين فقط، كما يعطيه فرص أكبر للبقاء ويمدّد في فترة حياته²⁷.

ب. إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف والانتقال إلى فلسفة "من المهد إلى المهد": كانت تقنيات الإنتاج الأنظف أو الإنتاج الصديق للبيئة تقوم على الحدّ من التلوّث وتبعه من المنبع إلى المصبّ، أي من كونه مواداً أولية أو بالأحرى من كونه تصميمًا إلى تلفه والاستغناء عنه في شكل نفايات يتمّ تدويرها؛ لكن وفي سنة 2002 قدّم *Michael و William McDonough* و *Braungart* وهما على التوالي مهندس أمريكي وكيميائي ألماني، قدّما فلسفة صناعية جديدة يقترحانها في كتاب بعنوان "Cradle to cradle". وتعتمد هذه الفلسفة على تطوير أنماط التصنيع وإدارة نواتجها بحيث تكون مخلفات العملية الصناعية مفيدة للبيئة، وذلك عبر تخليق مركبات كيميائية سهلة التحلل ومغذية للتربة والنبات كالسماد الكيميائي إضافة إلى إمكانية تدويرها بطريقة مستمرة. ويدعوا الكاتبان للوعي بحقيقة أنه لا يوجد "بعيد" حينما نلقي بشيء ما بعيداً²⁸.

وتصاحب عملية الإنتاج الأنظف في المؤسسات التي تتبنّى التنمية المستدامة عدّة استراتيجيات ضمن إدارة أصحاب المصلحة؛ ذلك لأنّ جميع أصحاب المصلحة يشاركون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج أو يتأثرون بنتائجه. ووفقاً لـ *William McDonough* فإنّ "التلوّث هو نتيجة لفشل التصميم، وسبيل الحدّ من التلوّث والتبذير هي وسائل لزيادة الكفاءة الإنتاجية"²⁹. في هذا الإطار تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة للمنتجات الصديقة؛ ذلك عن طريق إنشاء قنوات تواصل مع الموردّين والمصمّمين لتزويدها بالمكوّنات سهلة التحلل والتدوير لعدّة مرّات والتي تدخل في تصنيع المنتجات من نوع "من المهد إلى المهد" وكذا مصادر الطاقة النظيفة؛ في هذا الصدد تنشئ المؤسسة فرق عمل من خبراء ومصمّمين يتكفّلون بإنجاح الحوار مع الموردّين واختيار الموردّين الأكفأ من خلال معالجتهم للمواد وتبعب مصادر التلوّث، والدائمين من خلال انتظام عمليات التوريد وآجالها المحدّدة. على صعيد آخر تقوم المؤسسة بضمان التمويل اللازم لعملية الإنتاج الأنظف عن طريق تجنيد أموال المساهمين والممولّين من نوع المستثمرين المسؤولين اجتماعياً وتخصيص جزء من الأرباح للأبحاث والإبداعات الخضراء، هذا ما يضمن سير العملية واستمرارها عن طريق التحسين المستمرّ. وقبل بدء الإنتاج يدرج المسيرون ضمن خططهم الاستراتيجية إجراء حوار توعوي وإدراج ممثلي أصحاب المصلحة في الجمعية العامة والاستماع إليهم، وأهمّ ما جاء في هذا السياق هو فكرة ترك ثلاث كراسي فارغة أثناء اجتماعات مجلس الإدارة: الكرسي الأول يمثّل الأجيال المستقبلية، الثاني لأنواع المهذّدة بالإنقراض والثالث للناس الأكثر فقراً³⁰. وعلى المسيّرين أيضاً وضع برامج تكوينية للعمّال والخبراء لإنجاح العملية ومراجعة الوقوف على مدى تقبّل الفكرة من طرفهم، هذا سيساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية. وتقوم المؤسسة أيضاً بربط علاقات مع المنظّمات غير الحكومية والهيئات المهتمّة بالبيئة لنشر هذه الأفكار وزيادة الوعي بها، كما تخصصّ دورات وملتقيات ومعارض للتسويق الأخضر والذي لا تستهدف من خلاله الوصول إلى أكبر قدر من المستهلكين فحسب؛ بل تستهدف أيضاً الوصول إلى أكبر قدر من التوعية بالمنتجات الخضراء الصديقة للبيئة وخلق استهلاك مسؤول بالتأثير على سلوكيات المستهلكين وحتىّ أذواقهم. يبقى في الأخير على المؤسسة أن تضع استراتيجيات للعمل مع الشركاء الاقتصاديين خاصّة المؤسسات التي تعمل في مجال تدوير النفايات وذلك لتدعيمها وتبادل الخبرات في مجال إعادة استهلاك المواد الأولية.

ج. الانتقال من التجارة الحرة إلى التجارة العادلة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمنها: "إذا استطعنا التوقف عن التفكير في الفقراء على أنهم عبء وبدأنا بالاعتراف بهم واعتبارهم كأصحاب مصلحة وكفئة خلاقة للقيمة؛ فيمكننا أن نبنى عالما مليئا بالفرص" هكذا عبّر C.K. Prahalad على ضرورة تبني التجارة العادلة والعمل على تحسين ظروف الفقراء في الدول النامية. وبهذا فإن مفهوم التجارة الحرة الذي يقوم على أن لا شيء يحكم ممارسات التجارة سوى قوى السوق من خلال العرض والطلب؛ أدخل عليه مفهوم أخلاقي جديد تكون التجارة فيه وسيلة لتحسين المستوى المعيشي للمجتمع زيادة على قوى العرض والطلب اللذان يُساء استخدامهما أحيانا في التجارة الحرة. ويشير مصطلح التجارة العادلة **faire-trade** إلى شراكة تجارية مبنية على الشفافية والحوار والاحترام. بما يساهم في التنمية المستدامة وتأمين حقوق المنتجين والعمّال المهمّشين والفقراء خاصة في دول الجنوب³¹. ويؤكد C.K. Prahalad على أن هناك كمّا هائلا من الفرص لزيادة الأرباح بالتركيز على الطبقة الفقيرة في إطار التجارة العادلة والتنمية المستدامة بالتعامل مع صغار الموردّين والبيع لأفقر المستهلكين؛ وذلك بتحديد تطلّعات هذه الفئة ومحاولة سدّ احتياجاتها، وأكد أن احتياجات هذه الفئة ستكون في سلع وخدمات غير معقّدة كما هو الحال بالنسبة للطبقتين الأخرين؛ وعليه فلن تحتاج الشركات لاستثمارات رأسمالية كبيرة حتى تعالجها. ومن شأن التجارة العادلة أن تكون محرّكا للحلوة المقبلة من التجارة العالمية والازدهار؛ ذلك لأنّ تركيز المؤسسات الاقتصادية على إشباع حاجات الفئة الفقيرة بتحديد تطلّعاتها وأذواقها وقدرتها الشرائية ومن ثمّ وضع استراتيجيات لتصميم وإنتاج ما يناسبها من سلع وخدمات من شأنه أن يسهّل نفاذ هذه المؤسسات إلى سوق عالمي يزيد عدد أفرادها عن أربع مليارات فقير في العالم. ومن نتائج التجارة العادلة على المجتمع أيضا هو رفعها لمستوى معيشة الفئات المحرومة وبالتالي رفع الضّغط على أنظمة الرّعاية الاجتماعية والصحيّة³². وأحسن مثال على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن التجارة العادلة هي تجربة بنك الفقراء أو بنك غرامين **Grameen Bank**³³ التي قام بها البروفيسور محمد يونس[†] في بنغلاديش.

د. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر: إنّ التسويق الأخضر ليس مجرد أنشطة تهدف إلى بناء صورة حسنة عن المنظمة؛ بل يعني تكامل التفكير البيئي مع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات الخاصة بالمنظمة. لكنّ كلّ سياسات التسويق الأخضر لا بدّ أن تتمّ بمشاركة عدّة فئات من أصحاب المصلحة وبالتالي فلا بدّ من الاتصال الدائم معها لإنجاح هذه السياسات. جاءت فلسفة التنمية المستدامة بعناصر جديدة للتسويق لعلّ أهمّها هو إضافة عناصر خارجية عن المؤسسة إلى سياسات المنتج، التوزيع، الترويج والتسعير. ويمكن إنجاز أهمّ ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر في العناصر التالية:

أولا: مكافأة المستهلكين (**Paying Customers**): ويعني هذا العنصر إجابة الشركة عن الآتي³⁴:

كهما هو المدي الذي يكون المستهلك فيه متوجها بالحفاظ على الموارد والبيئة؟

كهما هي درجة معرفة المستهلك بالقضايا البيئية؟

كهما هل يرغب المستهلك بالفعل في منتجات "خضراء"؟ وإذا كانت الإجابة "نعم" فما هي هذه المنتجات؟

* Coimbatore Krishnarao Prahalad: Professor of Corporate Strategy at the Stephen M. Ross School of Business in the University

[†] البروفيسور محمد يونس أستاذ الاقتصاد السابق في جامعة "شيتاجونج" إحدى الجامعات الكبرى في بنغلاديش، ومؤسس بنك غرامين **Grameen Bank**، وحاصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006.

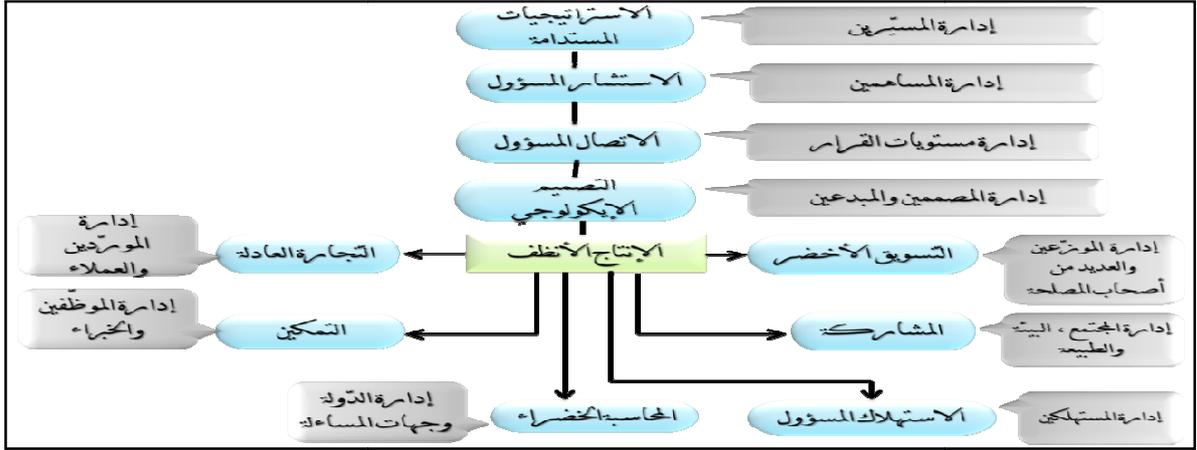
ثانياً: إمداد المنظمة باحتياجاتها (**Providers**): ويشمل هذا العنصر التعرف على ذلك المدي الذي يتصرف به موردي المنظمة بالالتزام البيئي في توريدهم لكافة احتياجات المنظمة من المواد الأولية، والطاقة، والمعدات، والأدوات المكتبية، والخدمات المختلفة وغيرها وذلك من حيث منتجاتهم، وعملياتهم الإنتاجية، وطرق التخلص من النفايات المترتبة على عملياتهم الإنتاجية.

ثالثاً: الحكومة (**Politicians**): إذا كان الجمهور العام في المجتمع يؤثر في نجاح منظمات الأعمال بشكل مباشر من خلال السلوك الشرائي لهم، فإنه أيضاً يمكن أن يؤثر في المنظمات بشكل غير مباشر من خلال تأثيره على الحكومة. ومن هنا فإن المرشحين السياسيين الذين لديهم التزام عالي بالبيئة قد يصبحوا مؤثرين في المنظمة وأعمالها مثلما يؤثر أيضاً المستهلكين الملتزمين بالحفاظ على الموارد والبيئة.

رابعاً: جماعات الضغط (**Pressure Groups**): هنا لا بد من اهتمام الشركة بهذه الجماعات من حيث التعرف على ماهية تلك القضايا البيئية التي يركزون عليها، وما هي تلك القضايا الجديدة التي يمكن أن تكون محل اهتمامهم في المستقبل؟ كما لا بدّ عليها من تنظيم الدورات والملتقيات والمعارض بالتنسيق مع المنظمات غير الحكومية التي تنشط في المجال وذلك لأخذ الدعم الكافي من هذه المنظمات وتحسين صورتها تجاههم.

5. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن المحاسبة الخضراء، الإفصاح والشفافية: تعددت مسميات هذا النوع من المحاسبة مثل: المحاسبة الخضراء، المحاسبة البيئية من أجل التنمية المستدامة والمحاسبة البيئية والاقتصادية، لكن وأياً كانت المسميات فهي تعني شمول وتكامل عملية القياس والإفصاح المحاسبي والاقتصادي للأنشطة والبرامج التي تؤثر على البيئة والتي تمارسها المؤسسات للوفاء باحتياجات الأطراف المختلفة في المجتمع. وتهدف المحاسبة الخضراء إلى تخفيض الآثار البيئية السلبية للأنشطة والأنظمة البيئية وإزالتها عملاً بمبدأ (من يلوث أكثر يدفع أكثر)³⁵. وعلى هذا الأساس الفكري فإن عدد كبير من أصحاب المصالح بدؤوا بالتركيز على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة **Sustainability Accounting** وتطبيقاتها التي يُهدَف منها أن لا تتضمن العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والأساسية للبيئة المستدامة. وكنتيجة لهذه الأفكار ظهرت التقارير المجتمعية وتقارير التنمية المستدامة على شاكلة تقرير المبادرة العالمية للإبلاغ أو الإفصاح (**Global reporting initiative**) والتقارير الثلاثية (**Triple Bottom Line**)؛ وكلّ هذه التقارير يتم إعدادها عن طريق تقاطعات لمعايير اقتصادية، اجتماعية وبيئية مع آراء أصحاب المصلحة عن طريق عينات مختارة بدقة لتشمل كلّ هاته الأطراف وبذلك فإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة هي مفتاح مصداقية هذه التقارير. والشكل رقم 05 يلخص مختلف الممارسات التي تتم في إطار إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ضمن مختلف الوظائف.

الشكل رقم 21: إدارة أصحاب المصلحة ضمن المؤسسة الخضراء



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على ماسبق

يظهر من الشكل أن إدارة أصحاب المصلحة تسير في نفس خطوات الوظائف المؤسساتية؛ حيث تشمل إدارة أصحاب المصلحة الوظائف التنظيمية والتسييرية، وتشمل وظيفة التمويل بإدارة المساهمين وكذا وظيفة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ووحدات الإنتاج وصولا إلى وظيفة التصميم. كما نجد إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف الإنتاج، التسويق، المحاسبة، التكوين... وعلى امتداد هذه الوظائف تتنوع استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة في كل موقع، لذلك وجب على المؤسسة تحديد الاستراتيجية المناسبة لكل موقع ولكل صاحب مصلحة؛ ويمكن ذلك عن طريق خارطة أصحاب المصلحة ثم إنشاء الحوار مع هذه الأطراف.

الجانب العملي

1. التعريف بالمؤسسة المبحوثة: مجمع زاد فارم هو مجمع لصناعة وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، أنشئ المجمع سنة 1997 وكان آنذاك للتوزيع فقط؛ أي استيراد الأدوية أو اقتنائها من المؤسسات المحلية كمنتجات نصف مصنعة وتوزيعها بعد إتمام تصنيعها. وبدأ الإنتاج الفعلي سنة 2006. يتكوّن المجمع من الشركة الأم **ZedPharme** والواقعة بالمنطقة الصناعية بالملا رقم 57 قسنطينة والتي ركّزنا عليها دراستنا، وستّ فروع موزعة على 5 مناطق كالتالي: **physiopharm,theraplos** بقسنطينة و**U.D.P.H**

بوهراو و**Sanitas** بالجزائر العاصمة و**K.L.C** بالأغواط وكذلك **Zedtougourt** بتقوت. وبلغ عدد عمّال المجمع 647 ويتم

إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية التالية: **Colostop (Antispasmodique)** و**Antidiabétique**

physiophormine و**Iveinotre Antiangoreux** ومن أهمّ مورّدي المجمع الشركات التالية: **Sanofi-**

Aventis, Novonordisk, Sidal، أمّا عن زبائنها فيتمثلون في جميع الصيدليات على مستوى القطر الوطني.

2. واقع إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في ZedPharme: سنرمز لأصحاب المصلحة الرئيسيين بالحرف "ر" ولأصحاب

المصلحة الثانويين بالحرف "ث" في جميع الجداول.

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الأهمية		مستوى الدلالة	
ر	ث	ر	ث	ر	ث	ر	ث	ر	ث

متوسط		1		1,45	1,20	3,11	3,77	تقوم مؤسستنا بإنشاء حوار واتصال مع أم ر
متوسط		3		1,00	0,83	3,00	3,22	تعمل مؤسستنا على تحليل احتياجات أم ر وتراعي أولويات الوفاء بالتزاماتها
منخفض		4		0,92	1,05	2,88	2,88	تقوم مؤسستنا باستقبال الشكاوي والتفاوض المعارضين لبعض أنشطتها من أم ر
متوسط		2		1,26	1,01	3,11	2,55	تتجذ مؤسستنا استراتيجيات للتوفيق بين المتضاربة — أم ر
منخفض		5		0,86	0,60	2,00	1,88	تنشر مؤسستنا تقارير توجّه إلى أم ر تفصح عن طرق إدارة علاقتها مع أم ر
منخفض				0,84	0,5	2,82	2,86	المجموع
منخفض				0,67		2,84		مجموع إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة

يظهر الجدول ضعفا في المتوسطات الحسابية لإجابات أصحاب المصلحة الرئيسيين التي تراوحت بين 3,77 و 1,88 وهي في الغالب أقل من المتوسط الفرضي والذي يبلغ 3. بما أن التنقيط يتراوح بين 1 و 5. و كانت النتيجة أن المتوسط الكلي لإدارة أصحاب المصلحة الرئيسيين في المؤسسة كان 2,86 وهو أقل من 3 المتوسط الفرضي وعليه فهو غير دال إحصائيا. ولم تختلف كثيرا متوسطات إجابات أصحاب المصلحة الثانويين فقد كان أغلبها أقل من المتوسط الفرضي وهو ما انعكس على المتوسط العام الذي بلغ 2,82 وهي قيمة غير دالة إحصائيا كذلك. وكل هذا انعكس أيضا في ضعف المتوسط الكلي لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة والذي بلغ 2,84 وهو ما يعني أن ممارسات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة ضعيفة.

3. واقع التنمية المستدامة في ZedPharme: قسّمنا النتائج حسب الأبعاد الثلاثة كالآتي:

أ. البعد الاقتصادي:

مستوى الدلالة		الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		البعد الاقتصادي
ث	ر	ث	ر	ث	ر	ث	ر	
متوسط		1		1,50	0,60	3,66	3,11	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقل للموارد
متوسط		3		1,05	1,01	3,11	3,55	تسعى مؤسستنا إلى زيادة فرص التشغيل

منخفض	منخفض	4	4	1,36	0,78	2,88	2,88	تراعي مؤسستنا معايير الجودة في منتجاتنا بأساس معقولة
متوسط	متوسط	2	1	1,13	0,92	3,55	3,88	تساهم مؤسستنا في الناتج الوطني الخام
منخفض	منخفض	5	5	1,48	1,22	2,22	2,33	تعمل مؤسستنا وفق استراتيجيات لنشر ثقافة الكفاءة الاقتصادية لدى جميع شركائها
متوسط	متوسط			1,05	0,59	3,08	3,15	المجموع
متوسط				0,82		3,11		مجموع البعد الاقتصادي

كانت أغلب المتوسطات أكبر من المتوسط الفرضي بالنسبة لإجابات أصحاب المصلحة الرئيسيين وهذا معناه أن ممارسات التنمية الاقتصادية المستدامة موجودة في المؤسسة، وهذا ما جاء في متوسط كلي يقدر بـ 3,15 وهو متوسط أكبر من المتوسط الفرضي. ونفس الشأن بالنسبة لإجابات أصحاب المصلحة الثانويين. متوسط قدره 3,08 وهو أكبر أيضا من المتوسط الفرضي؛ وهذا ما انعكس على المتوسط الكلي للبعد الاقتصادي والذي بلغ 3,11 وعليه فهناك دلالة إحصائية متوسطة على وجود ممارسات التنمية الاقتصادية المستدامة في المؤسسة.

ب. البعد الاجتماعي:

مستوى الدلالة		الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي		البعد الاجتماعي
ث	ر	ث	ر	ث	ر	ث	ر	
منخفض	منخفض	3	4	1,22	1,13	2,66	2,55	تعمل مؤسستنا على تلبية احتياجات المجتمع الوقت وبدون انقطاع
منخفض	متوسط	2	2	1,16	1,22	2,88	3,00	تقوم مؤسستنا ببرامج تكوينية وبرامج صحية لتمكين العاملين وتحفيزهم وتحسين ظروفهم
منخفض	منخفض	4	3	1,01	1,05	2,55	2,88	تراعي مؤسستنا العدالة في توزيع الأجور والأرباح
متوسط	متوسط	1	1	1,48	1,26	3,77	3,88	أعتقد أن هناك تمكين للمرأة في مؤسستنا
منخفض	منخفض	5	5	1,09	0,92	1,77	1,88	تقوم المؤسسة بأعمال خيرية وتضامنية لفائدة المجتمع
منخفض	منخفض			0,97	0,73	2,73	2,84	المجموع

مجموع البعد الاجتماعي	2,78	0,85	منخفض
-----------------------	------	------	-------

تظهر النتائج مستوى منخفض لمتوسطات إجابات أصحاب المصلحة الرئيسيين والتي تراوحت بين 3,88 و 1,88 وكان أغلبها أقل من المتوسط الفرضي؛ وهذا ما أثر على قيمة المتوسط الكلي التي بلغت 2,84 وهي قيمة غير دالة. وجاءت متوسطات إجابات أصحاب المصلحة الثانويين أضعف وأقل كذلك من المتوسط الفرضي وكان المتوسط الكلي 2,84 وهي قيمة غير دالة كذلك. وانعكست هذه المتوسطات في ضعف المتوسط العام للبعد الاجتماعي والذي كان أقل من المتوسط الفرضي ما يعني أن ممارسات التنمية الاجتماعية المستدامة ضعيفة في المؤسسة المبحوثة.

ج. البعد البيئي:

البعد البيئي	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الأهمية		مستوى الدلالة	
	ر	ث	ر	ث	ر	ث	ر	ث
تلتزم مؤسستنا بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.	3,88	3,66	1,05	0,86	1	1	متوسط	متوسط
تضع مؤسستنا برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.	2,44	2,66	0,88	0,70	4	4	منخفض	منخفض
تراعي مؤسستنا معايير الإيزو البيئية وتعمل على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	3,00	3,00	0,70	1,00	2	2	متوسط	متوسط
مؤسستنا لها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات	2,44	2,88	0,88	1,36	3	3	منخفض	منخفض
تعمل مؤسستنا على نشر ثقافة بيئية مع شركاء وأصحاب المصلحة فيها	1,66	1,88	1,00	0,92	5	5	منخفض	منخفض
المجموع	2,68	2,82	0,51	0,83			منخفض	منخفض
مجموع البعد البيئي	2,75	0,67					منخفض	

على شاكلة البعد الاجتماعي كانت نتائج البعد البيئي هي الأضعف مقارنة مع الأبعاد الأخرى؛ حيث بلغ المتوسط الكلي عند أصحاب المصلحة الرئيسيين 2,68 وهي كذلك قيمة غير دالة إحصائيا لكونها أقل من المتوسط الفرضي. كما كانت متوسطات إجابات أصحاب المصلحة الثانويين ضعيفة وكان المتوسط الكلي 2,82 وهو أقل من المتوسط الفرضي وعليه كان المتوسط العام للبعد البيئي ضعيفا وبلغ 2,75 ومنه فممارسات التنمية البيئية المستدامة ضعيفة في المؤسسة.

4. الدلالة الاحصائية بين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة زاد فارم

قصد التحليل الدقيق للبيانات استخدمنا معامل الارتباط ومعاملات ونماذج الانحدار كالتالي:

أ. معامل الارتباط

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة		معامل الارتباط		مستوى الدلالة		القرار	
أبعاد التنمية المستدامة		ر	ث	ر	ث	ر	ث
البعد الاقتصادي	0,73	-0,522	0,25	0,149	دال	غير دال	دال
البعد الاجتماعي	0,82	-0,692	0,00	0,039	دال	دال	دال
البعد البيئي	0,83	-0,558	0,00	0,119	دال	غير دال	دال
التنمية المستدامة	0,80		0,00		دال		

يظهر الجدول علاقة الارتباط القوية والموجبة بين متغير إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وكل أبعاد التنمية المستدامة وهذا ما نتج عنه وجود علاقة ارتباط قوي بين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ومتغير التنمية المستدامة ككل. بينما لم تكن نتائج علاقة الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة أبعاد التنمية المستدامة ذات دلالة عند مستوى دلالة 0,05 إلا في ارتباط عكسي بقيمة 0,69 عند مستوى دلالة 0,039. أما بالنسبة للارتباط الكلي بين إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة فكان طرديا قويا بقيمة 0,80 عند مستوى 0,009 وهي أقل من 0,05 أي أنها قيمة دالة.

ب. نماذج الانحدار لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة:

نموذج الانحدار: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين و التنمية المستدامة							
مستوى الدلالة	قيمة t المحسب	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	معامل الانحدار
		معامل Beta	المعاملات المعيارية	معاملات المعادلة	الخطأ غير المعياري		
				0,878	0,693	الجزء الثابت	0,47
			0,732	0,302	,8590	المتغير المستقل	
				0,904	,5370-	الجزء الثابت	0,62
			,8200	0,311	1,179	المتغير المستقل	
				0,601	0,282	الجزء الثابت	0,60
			,8380	7,200	0,840	المتغير المستقل	
				0,649	0,146	الجزء الثابت	0,68
			,8510	0,223	0,959	المتغير التابع	

نموذج الانحدار: إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين و التنمية المستدامة							
مستوى الدلالة	قيمة t المحسب	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	المتغير التابع
		معامل Beta	خطأ غير المعياري	معاملات المعادلة	خطأ غير المعياري		
0,004 0,149	4,167 -1,619	-0,522	1,184 0,404	4,935 -0,654	0,16	الجزء الثابت المتغير المستقل	البعد الاقتصادي
0,001 0,039	5,391 -2,538	-0,692	0,927 0,316	4,998 -0,802	0,40	الجزء الثابت المتغير المستقل	البعد الاجتماعي
0,002 0,119	4,799 -1,777	-0,558	0,914 0,312	4,385 -0,554	0,21	الجزء الثابت المتغير المستقل	البعد البيئي
0,001 0,060	5,452 -2,245	-0,647	0,875 0,299	4,772 -0,670	0,35	الجزء الثابت المتغير المستقل	التنمية المستدامة

ج. التعليق:

أولاً: معادلات الانحدار بالنسبة للنموذج: إذا رمزنا للمتغيرات التابعة كالتالي: البعد الاقتصادي بالرمز Dimeco ولبعد الاجتماعي بالرمز Dimsoc ولبعد البيئي بالرمز Dimenvir وللتنمية المستدامة بالرمز Dd ورمزنا لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الأساسيين (المتغير المستقل) بالرمز Geppp ونفس الرموز بإضافة النجمة (*) في نموذج أصحاب المصلحة الثانويين؛ فتكون المعادلات كالتالي:

معادلات نموذج أم الثانويين والتنمية المستدامة	معادلات نموذج أم الرئيسيين والتنمية المستدامة
$Dimeco^* = 4,935 - 0,654Geppp^*$	$Dimeco = 0,693 + 0,859Geppp$
$Dimenvir^* = 4,998 - 0,802Geppp^*$	$Dimenvir = -0,537 + 1,179Geppp$
$Dd^* = 4,772 - 0,670Geppp^*$	$Dd = 0,146 + 0,959Geppp$

ثانياً: التعليق على نموذج الانحدار

يبين نموذج انحدار إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين و التنمية المستدامة أن قيمة احتمال الجزء الثابت لنموذج البعد الاقتصادي تساوي 0,456 وهي أكبر من 0,05 وهذا يعني المقدار الثابت في معادلة الانحدار غير معنوي. أما احتمال المتغير المستقل أي إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة فبلغ 0,025 وهي أقل من 0,05 وبالتالي فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل البعد الاقتصادي في المؤسسة البحوث. وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد نجد أنها تساوي 0,47

أي أن المتغير المستقل يؤثر في المتغير التابع بنسبة 47% ويعزو الباحثان أن النسبة المتبقية ترجع إلى اكتساب الميزة التنافسية، التعلم التنظيمي وحتى الخطأ العشوائي.

وبالنسبة لنموذج إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والبعد الاجتماعي فقد أظهر الجدول أن الجزء الثابت غير معنوي بقيمة أكبر من 0,05 كما أن احتمال المتغير المستقل كان أقل من القيمة 0,05 حيث بلغ 0,007 وبالتالي فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتفعيل البعد الاجتماعي في المؤسسة المبحوثة. وقد جاء معامل الانحدار معبراً على أن 62% من الجوانب المؤثرة على المتغير التابع يمثلها المتغير المستقل ويعزو الباحثان ذلك إلى كون البعد الاجتماعي يركز على العلاقات الاجتماعية للمؤسسة.

وكان احتمال الجزء الثابت في نموذج البعد البيئي أيضاً أكبر من 0,05 ما يعني أنها غير دالة ومن جهة أخرى كان احتمال المتغير المستقل أكبر من 0,05 باحتمال قيمته 0,004 وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتفعيل البعد البيئي.

وكانت نتائج نموذج الانحدار فيما يخص متغير التنمية المستدامة في نفس اتجاه النماذج السابقة حيث كان احتمال الجزء الثابت غير دال بقيمة 0,828 واحتمال التنمية المستدامة كان دالاً بـ 0,004 وهي قيمة أقل من 0,05 وعليه فهناك دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛ هذا الدور الذي يمثل 68% من المتغيرات التي تؤثر على التنمية المستدامة. وبذلك فنقبل الفرضية الأولى للبحث.

نموذج انحدار إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين و التنمية المستدامة:

كانت احتمالات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في نماذج المتغيرات التابعة: البعد الاقتصادي، البعد البيئي غير دالة باحتمالات بلغت 0,149 و 0,119 على التوالي وهي قيم غير دالة عند مستوى 0,05 وبتأثير ضعيف للمتغير المستقل يتمثل في 16% و 21% على التوالي؛ وبالتالي فلا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل هذين البعدين. أما بالنسبة للبعد الاجتماعي فقد بلغ احتمال المتغير المستقل قيمة 0,039 وهي قيمة دالة على وجود دور لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل البعد الاجتماعي، غير أن هذا الدور كان يمثل 40% فقط من نسبة التأثير على البعد الاجتماعي؛ ويعزو الباحثان ذلك إلى تصورات أصحاب المصلحة الثانويين.

وفي الأخير فقد كان احتمال المتغير المستقل في نموذج التنمية المستدامة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين غير دال بقيمة 0,060 وهي قيمة أكبر من 0,05 ما يعني أنه لا يوجد دور لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الثانويين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة وبذلك نقبل الفرضية الثانية للبحث.

النتائج والتوصيات

1. النتائج:

عملنا في هذه الدراسة على إيجاد مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية وخلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

كشفت الدراسة أنّ إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة هدفها الرئيسي هو الوصول إلى توليفة مثلى من التوفيق بين المصالح المتضاربة بين هاته الأطراف وتحقيق مبادئ الإنصاف والمشاركة والتضامن؛ وهي أهم مبادئ التنمية المستدامة وبالتالي فإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة هي من أهم مداخل تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية؛

كشفت الدراسة على وجود مستوى ضعيف لممارسات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة؛ ويعزو الباحثان هذا المستوى إلى كون هذه الممارسات محتشمة وضمنية وغير مؤسّس لها؛

كشفت الدراسة أيضا على ضعف في تفعيل بعدي التنمية المستدامة الاجتماعي والبيئي وعلى مستوى متوسط لتحقيق الكفاءة الاقتصادية. ويعزو الباحثان ذلك إلى كون المؤسسة المبحوثة لا تزال تركز على الجوانب الاقتصادية في أنشطتها وتهمّل الجوانب الأخرى لنقص الوعي وكذلك لنقص الرقابة والسهر على تطبيق التشريعات الملزمة لتبني هذه الجوانب؛

كانت نتائج تحليل الانحدار إيجابية بالنسبة للقسم الأول؛ بمعنى وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة؛ بينما لم يكن هناك دور ذو دلالة إحصائية بالنسبة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة. ويعزو الباحثان هذه النتائج إلى كون المؤسسة المبحوثة تهمّش دور أصحاب المصلحة الثانويين في مستويات اتخاذ القرار فيها.

2. التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بـ:

- كضرورة إنشاء روابط لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة وتوسيع إطار إدارة المؤسسة المبحوثة؛
- كضرورة التركيز على الجوانب الاجتماعية والبيئية وتوجيه الاهتمام إلى الاستثمار في رأس المال الاجتماعي دون هميش رأس المال الاقتصادي؛
- كضرورة الارتكاز على دعم أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة ونشر ثقافة الاستدامة في جميع وحدات وفروع المؤسسة؛
- كضرورة الأخذ بعين الاعتبار لأصحاب المصلحة الثانويين في قرارات المؤسسة وأنشطتها وإدارة العلاقة معهم في سبيل تفعيل أبعاد التنمية المستدامة.

1 *Annika CAYROL*, "**Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos**", Travail de Fin d'Étude pour l'obtention du Diplôme d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire, 2006, p27.

2 idem

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

4 Ibid, p 41

5 Ibid, p 46

6 *R. Edward Freeman, david L reed*, "**Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**", California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, 1983, p89

7 *Yvon Pesqueux*, "**Stakeholders in perspective**", Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, 2005, p6

8 *Andrew L. Friedman and Samantha Miles*, "**Stakeholders Theory and Practice**", Oxford University Press, 2006, p13

9 العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر : حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بو عريريج"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص10، بتصرف.

10 المرجع السابق، بالتصرف.

11 *Gareth R. Jones*, "**Organizational Theory, Design, and Change**", Sixth Edition, pearson international edition, 2011, p38

12 *Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid*, "**The Stakeholder Theory**", Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, p7

13 *Michael e. porter*, "**competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**", the free press, 1985, p23 .

14 R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, **Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**", Yale University Press New Haven & London, 2007, p7,8

R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks

15 R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, op. cit, p3, 4

16 Adriana Herrera et Maria Guglielma da Passano, **Gestion alternative des conflits fonciers** ", organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, rome, 2007, p52

17 Arthur B.VanGundy, **"Getting to Innovation"**, American Management Association, New York, 2007, P 174,185.

18 Sybille Sachs Edwin Rühli and Isabelle Kern, **"Sustainable Success with Stakeholders The Untapped Potential"**, european academy of business in society, 2009, p25

19 Bronwen Golder, WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services, **"Stakeholder Analysis"**, Foundations of Success, 2005, p5

20 Zsuzsa Varvasovsky and RUAIRI Brugha, **"Health policy and planning"**, oxford university press, 2000, p344

21 **"Dialogue avec les Parties Prenantes: Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement"**, International Finance Corporation, 2007, p13-107

22 Tracey Strange Et Anne Bayley, **"Le développement durable À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement "**, L'OCDE,2008,p26

23 Stefanie Pfahl, **"Institutional sustainability"**, Int. J. Sustainable Development, Vol. 8, Nos. 1/2, Inderscience Enterprises Ltd, 2005,p84

24 صلاح محمد الحجار، " نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية "، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة،

2006، ص 109-130

25 jacque IGALENS, sébastien POINT, **"vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face à ces parties prenantes"**, édition dunod, 2009, p46-117

26 *Stéphane LE POCHAT*, "**Integration De L'eco-Conception Dans Les Pme**", thèse présentée pour obtenir le grade de docteur, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2005, p29

27 "**Dialogue avec les Parties Prenantes : Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement**", op.cit, p122

28 *By William McDonough & Michael Braungart*, "**Cradle to cradle: Remaking the way we make things**", North Point Press, 2002, p73

29 *Tara J. Radin*, "**Stakeholders and Sustainability: An Argument for Responsible Corporate Discision-Making**", William & Mary Environmental Law and Policy Review, Volume 31 | Issue 2 Article 4, 2007, p403

30 *Elisabeth Laville*, "**L'entreprise verte**", 3e édition mise à jour et enrichi, édition pearson, France, 2009, p25

31 طالب عوض، "عدالة النظام التجاري الدولي المعاصر والفرص المتاحة أمام الدول النامية"،

المركز الاقتصادي، الجامعة الأردنية، ص8، مقال منشور على الواب: <http://www.ju.edu.jo>

تاريخ الاطلاع: 2012.03.03، على الساعة: 16:05

32 *Tara J. Radin*, "**Stakeholders and Sustainability: An Argument for Responsible Corporate Discision-Making**", William & Mary Environmental Law and Policy Review, Volume 31 | Issue 2 Article 4, 2007, p402

33 راجع في ذلك: مجدي سعيد، "تجربة بنك الفقراء"، الدار العربية للعلوم / ناشرون، بيروت، لبنان، 2007، ص17-40

ثامر البكري، أحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، دار اليازوري، العلمية، للنشر والتوزيع،

الأردن، 2007، ص241-243

35 عثمان حسن عثمان ، ". دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية "، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف. ، 2008، ص 526، 08/07

إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية على مجتمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe)

(ZedPharme