



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



مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

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

دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة
الاقتصادية
-دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
حكيم ملياني

من إعداد الطالب:
حمزة رملي

لجنة المناقشة:

رئيساً	1 جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زين الدين بروش
مشرفاً ومقرراً	1 جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حكيم ملياني
مناقشاً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. عبد الوهاب بلمهدي
مناقشاً	1 جامعة سطيف	أستاذ محاضر	د. حسين بورعدة

السنة الجامعية 2013/2012

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسِرَّاتِ اللّٰهِ اَعْمَلِكُمْ وَارْتَبُوهَا
وَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ }
{ وَالَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ }

{ سورة التوبة، الآية: 105 }

شكر وعرفان

الحمد والشكر والمنّة لله تعالى أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق، وسداد الخطى في

الطريق. ثم الشكر الجزيل لمن قدّم لي يد العون بأسلوب أو بآخر وأخص

بالذكر:

✚ الأستاذ الدكتور حكيم ملياني، على قبوله الإشراف على هذه المذكرة

وإهتمامه وتوجيهاته ومساهمته في إخراجها في شكلها النهائي؛

✚ الأساتذة الأفاضل: زين الدين بروش، عبد الوهاب بلمهدي،

ساعد بن فرحات، رمضان لوناتسة على كلّ توجيهاتهم ونصائحهم؛

✚ عمال وإداريي مؤسسة صيدال قسنطينة، وأخص بالذكر السيّد

محمد الهادي بشلح على سخائه في تقديم المعلومات والوثائق؛

✚ الأخت جهيدة التي ساعدتني كثيراً في الدراسة الميدانية.



والله فخرنا عن ما سارنا

إلى الذين قال فيها عزوجل { وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تُعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَيَالِ الَّذِينَ إِحْسَانًا }؛ أمي

الغالية والوالدي العزيز

إلى كل أساتذتي من الابتدائي إلى الدراسات العليا

إلى كل أفراد عائلتي: أخوأي وأختي، أعمامي وأخوالي وكل عائلاتهم

إلى من ليس له بصر لكن بصيرته أقوى من الحديد صديقي العزيز فيصل بن الصبيد

إلى كل زملائي وأصدقائي في كل دفعات المدرسة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.



الملخص:

إن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم إطار نظري يحدّد ويعرّف مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة ودورهم في تفعيل ووضع أبعاد التنمية المستدامة حيّز التطبيق في المؤسسات الاقتصادية، خاصة وأنّ هذه الأخيرة تعمل اليوم في ظلّ بيئة تنافسية تتميز بعلاقات متداخلة ومعقّدة، حيث تتعدّد هذه العلاقات بكونها: علاقات اقتصادية تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأرباح، اجتماعية تسعى فيها إلى تسيير علاقات العمل داخلها وكذا مع شركائها، بالإضافة إلى علاقاتها بالبيئة التي تنشط فيها. وبالتالي فالمؤسسة تجد نفسها اليوم وجها لوجه مع أصحاب المصلحة فيها سواء المستفيدين أو المتضررين، كما أنّه مع اختلاف هذه الأطراف تتعدّد وتتضارب مطالبهم وتطلّعاتهم وهذا ما يستدعي من المؤسسة ضرورة تسيير وإدارة العلاقة مع هاته الأطراف.

كما حاولنا في الدّراسة الميدانية بمؤسسة صيدال قسنطينة معرفة مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لإدارة أصحاب المصلحة فيها ومدى تبنّيها لأبعاد التنمية المستدامة، من خلال الاستبيانات الموزّعة على عدد من أصحاب المصلحة التابعين لها.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، التنمية المستدامة، القيمة التشاركية، صيدال قسنطينة.

Résumé :

Le travail réalisé dans ce mémoire s'articule autour des travaux sur le management des parties prenantes et leurs contributions au développement durable, étant donné que l'entreprise active dans un environnement concurrentiel caractérisé par des relations interdépendantes et complexes, celles-ci diffèrent du fait qu'elles sont économiques à travers lequel l'entreprise cherche à réaliser des bénéfices, sociales visant à gérer les relations du travail au sein de l'entreprise et avec ses partenaires ainsi qu'au niveau de l'environnement où elle est implantée. Par conséquent l'entreprise se trouve aujourd'hui face à face avec ses parties prenantes soit du côté des bénéficiaires ou des affectés.

Il se trouve qu'avec la multiplicité des parties prenantes; leurs exigences et attentes qui oblige l'entreprise à gérer et administrer la relation avec ses parties prenantes d'une manière efficace et intelligente.

A travers la diffusion des questionnaires aux diverses parties prenantes de l'entreprise SAIDAL Constantine et dans le cadre d'une étude de cas, nous avons voulu découvrir et connaître les différentes activités menées par l'entreprise pour gérer ses parties prenantes, l'adoption des dimensions du développement durable et ses orientations stratégiques.

Mots clés : parties prenantes, le management des parties prenantes, le développement durable, la valeur participative, SAIDAL Constantine.

II.....	الآية.....
III.....	الشكر.....
IV.....	الإهداء.....
V.....	الملخص.....
VI.....	فهرس المحتويات.....
أ- ح.....	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لأصحاب المصلحة والتنمية المستدامة

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة.....
17.....	المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة: أسسها وأبعادها.....
29.....	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة.....
45.....	المبحث الرابع: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....
55.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: إدارة أصحاب المصلحة لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

58.....	تمهيد:.....
59.....	المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة.....
74.....	المبحث الثاني: مساهمات أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....
90.....	المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة.....
105.....	المبحث الرابع: تقارير التنمية المستدامة وأصحاب المصلحة.....
121.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة صيدال قسنطينة

124.....	تمهيد.....
125.....	المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية.....
131.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة.....
147.....	المبحث الثالث: واقع إدارة أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة (تحليل بيانات الاستبيان).....
177.....	المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة.....
181.....	الخاتمة العامة.....
183.....	قائمة المراجع.....
194.....	الملاحق.....
206.....	الفهارس.....

المغفرة والعامة

مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال - لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة- إلى ظهور تحديات كثيرة تواجه مختلف منظمات الأعمال؛ لعل أهمها تلك المتعلقة باتساع البيئة التي تعمل فيها المؤسسات وتعدد وتنوع أصحاب المصلحة فيها، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال انتقال التنظير من الاهتمام بالمساهمين فقط في السابق؛ إلى الاهتمام بكل الأطراف أصحاب المصلحة، وجاء هذا التعدد حسب متطلبات تكيف المؤسسة مع بيئتها ومحاولة التوفيق بين مصالح مختلف الأطراف. كما تواجه المؤسسة أيضا رهانات أخرى متعلقة بالاستخدام الكفء للموارد، الحفاظ على البيئة ومراعاة معايير المسؤولية الاجتماعية؛ إن هذه الرهانات ظهرت كنتيجة للضغوطات المفروضة على المؤسسة والنداءات المتزايدة حول حماية البيئة وترشيد استخدام الموارد الناضبة، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى اتخاذ تدابير لإسقاط أبعاد التنمية المستدامة وتطبيقها على المستوى الجزئي. وقد أدت محاولات إسقاط أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية إلى نقاشات واسعة، ظهرت من خلالها العديد من الأفكار والمصطلحات؛ كالمسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية، الأطراف أصحاب المصلحة ومصطلح المؤسسة المواطنة، كما ظهرت عدة أفكار في مجال الإدارة البيئية؛ هذه الأفكار إنما جاءت كمحاولة لإيجاد حلول تضمن من خلالها المؤسسة توليفة مثلى من "الربح"، "العدالة الاجتماعية" و"الحفاظة على البيئة".

إن محاولة تحقيق التوليفة المثلى من الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والتعايش البيئي في المؤسسة الاقتصادية أدت إلى زيادة الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والانتقال من مبدأ: "دعه يعمل دعه يمر" إلى مبدأ "دعه يعمل دعه يمر إن كان لا يضر"، وكانت سببا أيضاً في توسيع دائرة تعامل المؤسسة مع مختلف مكونات هذه البيئة والتي أصبحت أكثر تشابكا. ويظهر لنا الآن من خلال مختلف الكتابات عن التنمية المستدامة إدخال طرف آخر في هذه الدائرة وهو الأجيال اللاحقة باعتبار حقهم في تلبية حاجاتهم، وهنا كان لزاما على الأجيال الحالية تطبيق نظرية الاستدامة القوية لعدم المساس بهذا الحق. وتعدّ إدارة أصحاب المصلحة من أهم المدخل التي يجب على المؤسسة الاقتصادية استخدامها لتسيير العلاقات في البيئة المتشابكة من جهة؛ وتبني ممارسات تجعلها ترتقي إلى مصاف المؤسسات المواطنة، ولعلّ أولى الخطوات في هذا الشأن هي وجود إرادة قوية لدى الإدارة للتفاعل الإيجابي مع هذه الأطراف، فافتناع الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة هذا الاهتمام يمكنها من نقله إلى وحداتها؛ وبذلك يحدث التجاوب المتبادل بين مختلف الأطراف. ومن الطبيعي أن يكون هناك تعارض بين مصالح هذه الأطراف؛ مما يستوجب توفر قوة التفاوض من قبل المؤسسة لتحقيق التوازن المثالي بينها لتحقيق البقاء والاستدامة. كما أنّ أصحاب المصلحة يرتبطون بالمؤسسة ارتباطا وثيقاً، فهم يحققون امتيازات من خلال نجاحها، يملكون قوة تفاوض وتأثير على قراراتها إضافة إلى ما يمارسونه من ضغوط أو انتقادات لأنشطتها.

1. إشكالية الدراسة

تتطلب إدارة أصحاب المصلحة استراتيجية هادفة يتم من خلالها حصر وتعريف هاته الأطراف ثم معرفة أهداف ومصالح كل طرف منها ومحاولة التوفيق بينها، ورغم صعوبة التوفيق بين الأهداف المتضاربة -والتي تعد الإشكالية المحورية لنظرية أصحاب المصلحة ل: إدوارد فريمان (Edward Freeman)- إلا أنّ المؤسسات التي تولي اهتماما بالغاً لأصحاب المصلحة لديها ستخطوا- من دون شك- خطوات كبيرة باتجاه المواطنة. كما أنّ الاتصال المباشر للمؤسسة مع مختلف الأطراف يمكنها من جمع المعلومات التي تساعد في بناء استراتيجيات لتحقيق أهدافها من جهة، وتحديد النقائص التي تعاني منها من جهة أخرى. كما أن التعامل مع هذه الأطراف سوف يؤدي إلى التأثير المتبادل من خلال استجابة المؤسسة لصغوطهم من جهة، ومن خلال تأثير المؤسسة على سلوكياتهم من جهة أخرى. إن هذا التأثير لا بدّ أن يشمل مختلف الميادين: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، بمعنى أن التأثير المتبادل بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصلحة فيها سيشمل أبعاد التنمية المستدامة فيها.

بناءً على ما سبق فإن مشكلة البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية عامة؛ وفي

مؤسسة صيدال قسنطينة على وجه الخصوص؟

2. التساؤلات الفرعية

يقودنا السؤال الرئيسي للدراسة إلى طرح تساؤلات فرعية تساهم في دراسة مختلف جوانب البحث والإمام بتفاصيله، هذه التساؤلات سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والميداني:

أ. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل البعد الاقتصادي في مؤسسة صيدال قسنطينة؟

ب. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل البعد الاجتماعي في مؤسسة صيدال قسنطينة؟

ج. هل هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل البعد البيئي في مؤسسة صيدال قسنطينة؟

3. فرضيات الدراسة:

تنتقل الدراسة من ثلاث فرضيات رئيسية؛ والتي تعدّ بمثابة إجابات مؤقتة في محاولة للوصول إلى إجابة عن الاشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية للبحث، وتتفرّع عن هذه الفرضيات فرضيات جزئية حسب متطلبات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى ضعيف لإدارة أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

ويتفرّع عن هذه الفرضية ثلاث فرضيات على النحو التالي:

هناك مستوى ضعيف لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك مستوى ضعيف لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك مستوى ضعيف لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

الفرضية الثانية: هناك مستوى ضعيف لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

ويتفرّع عن هذه الفرضية كذلك ثلاث فرضيات:

هناك مستوى ضعيف لممارسات البعد الاقتصادي في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك مستوى ضعيف لممارسات البعد الاجتماعي في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك مستوى ضعيف لممارسات البعد البيئي في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

الفرضية الثالثة: هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

ويتفرّع عنها كذلك ثلاث فرضيات كالآتي:

هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛

4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من الدور الذي يلعبه أصحاب المصلحة في التفاعل والتأثير المتبادل بينهم وبين المؤسسة؛ الأمر الذي بدونونه لن تتمكن المؤسسة من الاستمرار في نشاطها، إضافة إلى الأهمية البالغة لحرص وإدارة هاته الأطراف وتقوية العلاقة بينها وبين المؤسسة لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة فيها، وباعتبار كلّ الوظائف التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تطبيق التنمية المستدامة لا بدّ أن تمرّ عبر كلّ طرف من أصحاب المصلحة؛ فإنّ موضوع إدارة أصحاب المصلحة يصبح موضوعاً لا يمكن استثناءه من الوقائع اليومية لها، وعليه فإنّ الموضوع يأخذ أهمية كبرى من خلال لعب دور المدخل المتكامل لتبني المؤسسات لمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة. وكذلك الأهمية من حيث الاطلاع على مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بالاتصال والتعامل مع أصحاب المصلحة في سبيل تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في هذه المؤسسة.

5. دوافع اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظراً لتوافقه مع تخصصنا العلمي، والفضول الشخصي للبحث والتفصيل فيه، خاصة لنقص الأبحاث في هذا الموضوع بالذات (وبالأخصّ العربية منها)، زيادة على كونه موضوعاً جديداً، وليقيننا الشخصي بكونه مدخلاً مهماً من مداخل إسقاط أبعاد التنمية المستدامة وتطبيقها في المستوى الجزئي؛ أي على

مستوى المؤسسة عن طريق اتباع استراتيجية جيّدة لإدارة أصحاب المصلحة. كما أردنا الاطلاع من خلال هذا البحث على حال وواقع التعامل مع أصحاب المصلحة في المؤسسة الجزائرية ممثلة في مؤسسة صيدال.

6. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف المتوخاة من الدراسة فيما يأتي:

أ. تسليط الضوء على موضوع أصحاب المصلحة وإثارة الانتباه إليه باعتباره مدخل من مداخل تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة؛

ب. الكشف عن العلاقة بين الإدارة الجيّدة لأصحاب المصلحة وتبني المؤسسة لضوابط الاستدامة؛

ج. الوصول إلى بناء استراتيجية فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تمكّن المؤسسة من تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مختلف وظائفها ونشاطاتها وتحقيق المواطنة؛

د. تشخيص واقع إدارة الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة الجزائرية ممثلة بصيدال قسنطينة؛

هـ. الكشف عن دور الإدارة الجيّدة لأصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة.

7. الأصول النظرية للدراسة:

يندرج موضوع الدراسة ضمن إطار نظريات النظم، حيث تجلت فكرة أصحاب المصلحة من قبل *Igor Ansoff* في التخطيط الاستراتيجي في كتابه "*stratégie corporative*"; وشمل 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 مريحة ماليا واجتماعيا، وأضاف *Russel Ackoff* في أدبيات نظريات النظم أنّ مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعّالة، ورأى أنّ الشركات وباعتبارها نظاماً مفتوحة، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المنظمات؛ وبالتالي لا يمكن اعتبارها "ككيان ضيق" أو مستقل. ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، مناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة دورا كبيرا في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع. 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*، فإنّ النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية. وفي الأخير ومن منظور الإدارة الاستراتيجية ينظر *Edward Freeman* لمفهوم لأصحاب المصلحة باعتباره أول من وضع الأفكار في نظرية سمّيت نظرية 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 فيها.

8. الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع، فبعد البحث تبين أنه قد تمّ تناوله في دراسات مشابهة، غير أنّ هذه الدراسات لم تتناولته بشكل تفصيلي يبيّن مدى مساهمة إدارة الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك لأن أغلب الدراسات تناولت موضوع أصحاب المصلحة بشكل مستقل، أو موضوع المسؤولية الاجتماعية أو المجتمعية للمؤسسة، أو موضوع التنمية المستدامة. وأغلب المصادر المعاصرة حول هذا الموضوع التي استطعنا الحصول عليها لم تتناوله بالتحليل المتعمق والشامل. وتركزت معظم التحليل على دراسات سابقة باللغات الأجنبية، ودراسة واحدة باللغة العربية. ويمكن إيجاز هذه الدراسات فيما يأتي:

أ.دراسة: العايب عبد الرحمن والشريف بقّة 2012

عنوان الدراسة: "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر : حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة - برج بوعريريج"

تتناول هذه الدراسة إشكالية ممارسة منظمات الأعمال الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية من خلال الإدارة الجيدة لعلاقتها مع أصحاب المصالح. وتم فيها دراسة الواقع الجزائري من خلال حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة بولاية برج بوعريريج.

وكان الهدف منها الوقوف على المستويات التي تتحلى بها منظمات الأعمال الجزائرية في هذا المجال؛ خصوصا في ظل ما تفرضه العولمة من متطلبات جديدة تقضي بضرورة تحقيق التوافق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات البيئية والاجتماعية كشرط لضمان بقاءها ولا يتحقق ذلك إلا بكسب ثقة أصحاب المصالح.

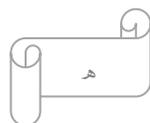
وقد خلصت الدراسة إلى أن العلاقة التي تربطها المؤسسة مع مختلف أصحاب المصالح غير متوازنة، كما أن مستويات التحلي بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة المدروسة ما تزال لا تتلاءم مع المتطلبات التي تفرضها الممارسة الجيدة لهذه المسؤولية.

ب.دراسة: S. KENNEDY 2011

عنوان الدراسة:

«Stakeholder Management for Sustainable Development Implementation: The Case of a Sustainable Urban Drainage System»

تبحث هذه الدراسة في الإشكاليات والعوائق التي تقف أمام تحويل التنمية المستدامة من أفكار إلى تطبيقات وأفعال، ويستخدم الباحث إدارة أصحاب المصلحة لتحليل وإسقاط ممارسات التنمية المستدامة في الحالة المدروسة والمتمثلة في الصّرف الصحيّ الحضري بمدينة "Sheffield" بإنجلترا، وأكدت الدراسة على الدور الهام الذي يلعبه أصحاب المصلحة في تفعيل ممارسات التنمية المستدامة من خلال هذه الحالة، وتسّلط الضوء على قدرتهم في تسهيل أو إعاقه سير المشروع. وخلصت هذه الدراسة إلى أنّ إدارة أصحاب المصلحة تمثّل مدخلا جديدا لتصميم منهجية



جيدة لحلّ الإشكاليات المتعلقة بالتنمية المستدامة، وإلى أنّ تنفيذ المشاريع في إطار هذه الأخيرة لا بدّ له من إشراك جميع الأطراف ذات المصلحة منذ تصميم هذه المشاريع وحتى تنفيذها ومراقبتها، مع تحديد مهام إدارة أصحاب المصلحة إلى هيئة معينة بهدف التركيز على أطر محلية معينة وهذا ما نجح في كل من إنجلترا وويلز.

ج.دراسة: Mauve Bonnefous 2011

عنوان الدراسة:

«*Stakeholder management and sustainability strategies in the French nuclear industry*»

تناولت هذه الدراسة إدارة أصحاب المصلحة في قطاع حسّاس وهو الصناعات النووية في فرنسا، وقامت بالبحث في كيفية إدماج التنمية المستدامة في استراتيجيات وممارسات الشركات التي تنشط في هذا القطاع؛ وهذا عن طريق البحث في العلاقات المعقدة لأصحاب المصلحة وإجراء تحليل شامل للبيئة التي تعمل فيها هذه الشركات. وخلصت هذه الدراسة إلى عدّة استراتيجيات يمكن تبنيها من قبل هذه الشركات لهذا الإدماج وجاء في مقدمتها استراتيجيات دعم أصحاب المصلحة إذا كانت مطالبهم واحتياجاتهم في صالح المؤسسة، استراتيجيات الإحتواء إذا كانت مطالبهم تتميز بالخطورة فيما يتعلق بممارسات التنمية المستدامة. كما خلصت الدراسة أيضا إلى أنّ هذا القطاع ورغم تنامي الأصوات المناهضة له إلا أنّ ممارسات التنمية المستدامة فيه لا تزال بعيدة عن المأمول.

د.دراسة: Francesco Perrini and Antonio Tencati 2006

عنوان الدراسة:

«*Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems*»

تطرقت هذه الدراسة إلى تقييم المؤسسات الاقتصادية وفقا لتبنيها للتنمية المستدامة والعمل بتقنيات المحاسبة الخضراء وكذا الإفصاح في إطار التنمية المستدامة؛ وكان التقييم من خلال إدارة هذه المؤسسات لأصحاب المصلحة. وطبقا لهذا التقييم تبحث الدراسة في الآليات الجديدة التي يجب على المؤسسات تبنيها لتحسين أدائها في إطار التنمية المستدامة.

خلصت هذه الدراسة إلى أنّ إدارة أصحاب المصلحة هي الحلّ الأمثل والمدخل السليم لممارسات المؤسسات فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، ويرى الباحثان أنّ قدرة المؤسسات على تسيير هذه الممارسات متوقّفة على مدى تسييرها للعلاقات مع أصحاب المصلحة، كما ينظران إلى هذا النهج على أنّه أفضل بكثير من تطبيق التقارير الثلاثية وبطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي فعلى المؤسسات أن تحدّد المستفيدين والمتضرّرين من نشاطها بدقة ووضع نظم القياس المناسبة لمعرفة مدى استجابة أنشطتها لتطلّعاتهم ورغباتهم وفق منهجية متكاملة لرصد وتتبع وجهات نظرهم وتأثيراتهم على الأداء العام للمؤسسات، وكلّ هذا تماشيا مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

هـ. دراسة: Don Clifton and Azlan Amran 2010

عنوان الدراسة:

«*The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective*»

تطرقت هذه الدراسة إلى تقييم نهج إدارة أصحاب المصلحة ودورها في الوصول إلى عالم مستدام، وسلطت الضوء على هذا النهج في منظمات الأعمال باعتبار دورها المفتاحي في حلّ المشاكل الإيكولوجية على المستوى المحلي، الإقليمي والعالمي. ويرى الباحثان أنّ الحد من التلوث وزيادة الكفاءة في استخدام موارد الاستثمار في التكنولوجيات "النظيفة" وإعادة تصميم وهندسة المنتجات والخدمات لجعلها أكثر ملاءمة للبيئة والمشاركة مع مختلف الجهات الفاعلة الاجتماعية لتحسين أداء الشركات في تلبية التوقعات الاجتماعية؛ كلّ هذا يمرّ بإدارة ناجحة لأصحاب المصلحة في منظمات الأعمال. وخلصت الدراسة إلى أنّ نهج أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال ورغم ما شابته من نقائص إلاّ أنّه يعتبر التطبيق العملي لإدارة الاستراتيجيات المستدامة في هذه المنظمات.

و. دراسة: J. Joseph Cronin, Jr & Jeffery S. Smith & Mark R. Gleim & Edward Ramirez

2010 & Jennifer Dawn Martinez

عنوان الدراسة:

«*Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present*»

تناولت هذه الدراسة الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات التي تقوم بالإدارة التشاركية مع أصحاب المصلحة في إطار التسويق الأخضر، كما تبحث في دور هذه المشاركة في تحسين مؤشرات التقارير الثلاثية الخاصة بها. وسعت الدراسة إلى فهم التسويق الأخضر بشكل أفضل من خلال تطبيق ممارساته بالتنسيق مع أصحاب المصلحة، وقدّمت الدراسة العديد من الأدلة على اكتساب المؤسسات التي تتبع هذا النهج لمزايا تشاركية. وخلصت الدراسة إلى أنّه على المؤسسات الوصول إلى توليفة مثلى من التوازن بين: الإنسان، الكوكب والربح من خلال الفهم الجيّد لتصورات وسلوكيات أصحاب المصلحة وانتهاج استراتيجيات خضراء.

ز. دراسة: Annika KAYROL 2006

عنوان الدراسة:

«*Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une Étude de cas : la Banque Triodos*» "banque.

تطرقت هذه الدراسة المندرجة لنيل شهادة الدراسات المتخصصة في التسيير إلى: تحليل دور إدارة أصحاب المصلحة في استراتيجية التنمية المستدامة في البنك. دراسة حالة: بنك تريودوس. حيث قامت الباحثة بعرض وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة وتطبيقاتها في قطاع الأعمال؛ ثمّ تطرقت إلى مفهوم أصحاب المصلحة في شرح لـ "نهج أصحاب المصلحة" حسب إدوارد فريمان. وفي الجزء التطبيقي قدّمت تحليلاً شاملاً يقارن بين النظرية

والممارسة. خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تصف من خلالها كيفية إشراك أصحاب المصلحة في الممارسات المستدامة للقطاع المصرفي؛ كما أظهرت النتائج تحديداً أيّ من هاته الأطراف لها تأثير أكبر على السلوك المستدام للبنوك. غير أنّ هذه الدراسة لم تتطرق إلى إدارة أصحاب المصلحة والبحث في العلاقة بينهم وبين المؤسسة بقدر ما اقتصر على دراسة دورهم ومساهماتهم في تبني المؤسسة لممارسات التنمية المستدامة، كما تختلف عن دراستنا في ميدان الدراسة.

ما يميّز الدراسة عن الدراسات السابقة

لتمتّع هذه الدراسة بأصالة علمية من جهة، ولتكون لها أسس وأصول نظرية؛ كان علينا الاعتماد على الدراسات السابقة حول الموضوع، ونظراً لكون المعرفة العملية تراكمية كان علينا البحث بدءاً من النتائج التي توصلت إليها هاته الدراسات، ويمكن تلخيص أهمّ ما يميّز الدراسة الحالية عن سابقتها فيما يلي:

❖ **اشتمال الدراسة على كلّ أصحاب المصلحة:** حيث تقتصر الدراسات السابقة على دراسة نوع معيّن من أصحاب المصلحة كالتركيز على العاملين، المساهمين والمسيرين...

❖ **كون المتغيّر المستقلّ هو إدارة أصحاب المصلحة:** وليس أصحاب المصلحة، بمعنى البحث في ممارسات هذه الإدارة كإدارة استراتيجية تعتمد أساساً على أصحاب المصلحة ودورها في إسقاط التنمية المستدامة وتطبيقها.

❖ **المتغيّر التابع هو أبعاد التنمية المستدامة:** فلم تقتصر الدراسة على جزء من ممارسات التنمية المستدامة كالسويق الأخضر أو حتّى المسؤولية الاجتماعية؛ بل على جميع أبعاد ووظائف المؤسسة في إطار التنمية المستدامة.

❖ **مجتمع الدراسة:** تختلف الدراسة جوهرياً في المجتمع الذي شملته حيث تبحث في واقع المؤسسة الجزائرية في قطاع الأدوية ممثلاً في مجمّع صيدال وبالتحديد صيدال قسنطينة. كما يعتبر تقسيم أصحاب المصلحة أثناء التعامل معهم في الدراسة الميدانية إلى ثلاث أقسام هو الميزة التي تنفرد بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

9. منهج البحث وأدوات جمع البيانات

تماشياً مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على جميع تفاصيله وتحليلها أستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري؛ حيث تم جمع المادة العلمية في الجانب النظري اعتماداً على المسح المكتبي والاطلاع على مختلف المراجع من مختلف المصادر العربية منها والأجنبية، مع تحليل هذه المادة والخروج بنتائجها في محاولة لوضع أسسه النظرية وتبسيط مفاهيمه. كما تم الاعتماد على الدراسة الميدانية في الجزء الميداني انطلاقاً من جمع المعلومات اعتماداً على مختلف الأدوات كالملاحظة، المقابلة، الاستمارة بالمقابلة والسجلات الإدارية والتقارير، وبعد جمع المعلومات تم تحليل المعطيات والاحصائيات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي **spss** من خلال وضع النماذج الاحصائية واستخدام المقاييس المناسبة.

10. تقسيم الدراسة

تماشياً مع متطلبات البحث، وفي محاولة للإلمام بالموضوع من خلال التطرق إلى مختلف تفاصيله وجزئياته، وكذلك للوصول إلى نتائج وإجابات عن الإشكالية الرئيسية للبحث والتساؤلات الفرعية، قسّمنا هذه الدراسة إلى

ثلاث فصول تتناول كل متغيراته بالدراسة والتحليل. فخصّص الفصلان: الأول والثاني للجانب النظري للدراسة، في حين يتعرض الفصل الأخير للجانب الميداني. وجاءت تقسيمات الدراسة على النحو التالي:

☞ **المقدمة العامة:** وتمّ فيها طرح إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية، وتوضيح أهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتبيين ما يميّز الدراسة الحالية عنها.

☞ **الفصل الأول:** ويتناول الإطار النظري لأصحاب المصلحة والتنمية المستدامة؛ من خلال تقريب المفاهيم وتبسيطها وشرح مختلف التصنيفات والتطرّق إلى أهمّ ما جاء من أفكار في مجال إسقاط أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

☞ **الفصل الثاني:** وتمّ فيه التفصيل في إدارة أصحاب المصلحة وممارستها، كما تناول أهمّ مساهمات أصحاب المصلحة في تبني المؤسسة لمبادئ التنمية المستدامة وكذا التقارير التي تنشرها المؤسسة في هذا الإطار.

☞ **الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية، حيث تم اختيار مؤسسة صيدال قسنطينة بجميع أصحاب المصلحة فيها كمجتمع للدراسة؛ حاولنا فيه تتبّع ممارسات إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة في هذه المؤسسة، وكذا العلاقة بين المتغيّرين بالفحص والتحليل، ثمّ مناقشة فرضيات الدراسة على ضوء النتائج المتوصّل إليها، وفي الأخير التطرّق إلى نتائجها.

☞ **الخاتمة العامة:** وتمّ فيها تلخيص الإجابات عن تساؤلات الدراسة ووضع آفاقها.

الفصل الأول:

الإظهار والنظر في الأصحاب

المصلحة والتنبيه

المسئرة

تمهيد

لقد تعاطم الاهتمام بحوكمة الشركات في الاقتصاديات المعاصرة، فخلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الاختيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم؛ حرص المفكرون على بلورة هذا المفهوم وفق أسس نظرية؛ وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات العقود. فانطلاقاً من نظرية الوكالة، نظرية التكاليف وصولاً إلى نظرية أصحاب المصلحة، تمت صياغة أطر مؤسسية لتنظيم وتوجيه سلوكيات المسيرين، المساهمين وكل أصحاب المصلحة في المؤسسة. وجاءت كل هذه النظريات بعد الفصل بين الملكية والتسيير وظهور ممارسات انتهازية من قبل المسيرين أدت إلى فضائح مالية أودت بعديد المؤسسات الاقتصادية.

كما أنّ الفصل بين الملكية والتسيير أثر على العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، ووفقاً لمبدأ تعظيم الربح كانت ممارسات المؤسسات الاقتصادية لا تكبجها إلاً قوانين السوق، فراحت منظمات الأعمال تمارس انتهاكات كان من نتائجها عدم احترام حقوق العمّال، عمالة الأطفال، تمهيش الأقليات... كما ظهرت أزمات بيئية ناتجة عن التلوث وتدهور التنوع البيولوجي واستنزاف الموارد الناضبة. هنا زادت الضغوط على المؤسسات الاقتصادية، وجاءت مختلف الأطر النظرية لمعالجة هذه المشاكل؛ فكانت نظريات أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. كلّ هذه الأطر مهّدت لظهور واحدة من نظريات العقود وهي نظرية أصحاب المصلحة، والتي كان لها الدور الكبير في توجيه الاهتمام من النظرة الضيقة التي تُعنى بعلاقات المسيرين بالمساهمين، إلى اعتبار المؤسسة كنظام مفتوح على جميع الأطراف ذات المصلحة. فشرعية المؤسسة في القيام بنشاطاتها لا تنحصر فقط في التقييم على أساس الأرباح المحققة لمساهميها، أو على احترامها للقانون والجدية للدولة، بل إن أداءها يقيّم من قبل عدة أطراف تتعلق بنتائجها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي هذا الإطار تسعى المؤسسة إلى تبني ممارسات جديدة ظهرت في فكرٍ تنمو حديث وهو فكر التنمية المستدامة، جاء هذا الفكر استجابة لفشل الأفكار التنموية التي سبقته ونتيجة للأضرار التي خلّفتها الممارسات التقليدية لمنظمات الأعمال وخاصة الصناعية منها في إطار مبادئ النظام الرأسمالي القائم على تعظيم الأرباح متناسياً ما تلحقه هذه المبادئ والممارسات على البيئة وعلى الإنسان. كل هذا جعل الاهتمام ينصبّ على الاستراتيجيات الكفيلة بتفعيل مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وكذلك على الممارسات التي يجب على هاته الأخيرة تبنيها لتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك المضرة بحياة الإنسان والتي يمكن أن ترهن بقاء هاته المؤسسات من أصلها. وللتعرّف على الجذور التاريخية لنظرية أصحاب المصلحة، أسسها وأبعادها وكذا مختلف التطوّرات التي طرأت على المؤسسات الاقتصادية بعد ظهور التنمية المستدامة؛ ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة**
المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة أسسها وأبعادها
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
المبحث الرابع: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة

بدأ الاهتمام بأصحاب المصلحة بعد الفصل بين ملكية الشركات وتسييرها، لكنّ هذا الاهتمام لم يتبلور في البدء إلى ممارسات تطبّق في شكل إداري لتنظيم العلاقة بين المؤسسة وكل أصحاب المصلحة فيها، فرغم ظهور بعض التّطبيقات كنظرية الوكالة ونظرية التّكاليف التي تعالج جزء من هذه العلاقة إلّا أنّ ذلك لم يكن كافياً لمعالجة صراع المصالح في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية. لذلك، كان لا بدّ من تحاليل أكثر عمقا للعلاقة بين المؤسسة وهذه الأطراف وتوسيع الاهتمام فيها بالمسائل الاجتماعية والبيئية وتغيير الأيديولوجيات القائمة على تعظيم الرّبح.

المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم أصحاب المصلحة

تعود جذور مصطلح "أصحاب المصلحة" إلى أفكار كلّ من *Adam smith* (1759) و *Berle* و *Means* (1932) وكذا *Bernabd* (1938). أما ظهوره كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة*. وتنوعت بعد ذلك نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه ويمكن إنجازها فيما يلي:

1- أصحاب المصلحة من منظور التخطيط الاستراتيجي:

في البداية، تجلت هذه الفكرة من قبل *Igor Ansoff* في كتابه "*stratégie corporative*" الصادر في عام 1965م حيث شمل النموذج الذي وضعه *Ansoff* لأصحاب المصلحة: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، المقرضين والمجتمع، رغم أنّه رفضها كنظرية، وهذا ما يظهر في انتقاداته لها في كتابه المذكور في هذا المقطع: "إنّ المسؤوليات و الأهداف ليست مترادفة، غير أنّ "نظرية أصحاب المصلحة" تساوي بينها. هذه النظرية تؤكد أنّ الشركة لا بدّ أن تستمد أهدافها من تحقيق التوازن بين المطالب المتضاربة لأصحاب المصالح في الشركة: المديرين والعمال والمساهمين والموردين والبائعين"¹. كما قام *Rothschild* سنة 1976 باستخدام المفهوم لشرح عملية التخطيط في جنرال إلكتريك. ولعبت أيضا فكرة أصحاب المصلحة دورا محوريا في دراسات *Heenan* و *Perlmutter's* حول تنظيم وتطوير الشركات متعددة الجنسيات، وبعدها كانت هناك تطبيقات محدودة لهذا المفهوم في أدبيات *Davis* و *Freeman* سنة 1978 ثمّ *Mitroff* و *Emshoff* سنة 1979 باستعماله في تحليل إستراتيجية الافتراضات والتي طورها فيما بعد كل من *Mason* و *Mitroff* سنة 1982 و *Rowe* و *Dickel* في صياغة تقنيات التحليل الاستراتيجي². وفي السبعينات، تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكّد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة ماليا واجتماعيا، (أي الانتقال من *shareholders* إلى *stakeholders*)³.

* هناك من يرى أنّ أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بنروز *Penrose* وكان ذلك سنة 1959 إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح .

1 *R. Edward Freeman, "Strategic management : A stakeholders approach", Cambridge university press, 1984, p33.*

2 *ibid, p 35*

3 *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, , 2006, p27.*

2- أصحاب المصلحة من منظور نظرية النظم:

في أدبيات نظرية النظم، وفي عام 1974م، أضاف *Russel Ackoff* أنّ مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، كما أنّ دعم هاته الأطراف يساعد على التفاعل لإيجاد حلول لقضايا المجتمع. كما يضيف أنّ الشركات وبعبارها نظماً مفتوحة، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المنظمات؛ وبالتالي لا يمكن اعتبارها "ككيان ضيق" أو مستقل. وفي منتصف السبعينات، قام الباحثون في نظرية النظم وعلى رأسهم *C. West Churchman* و *Russel Ackoff* بإعادة النظر في تحليل أصحاب المصلحة آخذين في الاعتبار انتقادات *Igor Ansoff*. وانطلاقاً من ذلك، كانت لدراسات هذين الباحثين أهمية بالغة في تطوير نظرية النظم لتصبح أداة للكشف عن بعض القضايا في العلوم الاجتماعية، وتطوير طرق لتحليل أصحاب المصلحة من خلال إعادة تصميم النظم وجعلها "مفتوحة"؛ بمعنى اعتبارها شبكات كبيرة للتفاعل، وعليه يكون من الخطأ تحديد المشاكل بالتركيز على المتضررين منها بل لا بد من أن يكون التحليل شاملاً لكل الأطراف؛ فمثلاً يتم تحليل انخفاض عوائد الأسهم على أنّه مشكل يخص المنظمة وكلّ أصحاب المصلحة فيها وليس المساهمين فقط. وقام *Ackoff* سنة 1974 بدراسات حالة عن كيفية استخدام هذه المنهجية في تصميم المشاريع واسعة النطاق. وكان إدخال أصحاب المصلحة في تحليل النظم بمثابة الاختلاف الجوهرى عن استخدام هذا المفهوم في الأدبيات الإستراتيجية¹.

3- أصحاب المصلحة من منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات:

في هذا السياق ظهرت العديد من الأبحاث التي اعتمدت على مفهوم أصحاب المصلحة المقدم من طرف اجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة (*RSI*)، ووضعت هذه الأبحاث الخطوط الرئيسية التي تبرز عمق القضية، ويكفي القول أن الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، مناهضة الحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة؛ لعبت دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع. ومن أبرز الباحثين في هذا المجال نذكر: *John Milton Friedman* و *Kenneth Galbraith*. ولعلّ السمة البارزة للبحوث حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أنّها تعتبر تطبيقاً لمفهوم أصحاب المصلحة غير التقليديين والذين لهم علاقات عدائية مع الشركات، فيكون التركيز على إرضاء الملاك بشكل أقلّ من التركيز على الجمهور والموظفين².

4- أصحاب المصلحة من منظور النظرية التنظيمية:

خلال سنوات الستينات كان الجزء الأكبر من المنظرين للنظرية التنظيمية لا يولي اهتماماً لمفهوم أصحاب المصلحة، باستثناء بعض المنظرين الذين حاولوا فهم علاقة التأثير المتبادل بين المنظمة وبيئتها. فمثلاً *Eric Rhenman* يستعمل المصطلح صراحة في دراسته حول الصناعة؛ حيث يعرفهم على أنّهم "الأفراد أو الجماعات التي تعتمد على الشركة لتحقيق أغراضها وأهدافها الشخصية وكذا من تكون الشركة تابعة لهم؛ بمعنى: الموظفين، الملاك، العملاء

1 Annika CAYROL, loc.cit

2 Edward Freeman, op.cit, p 38

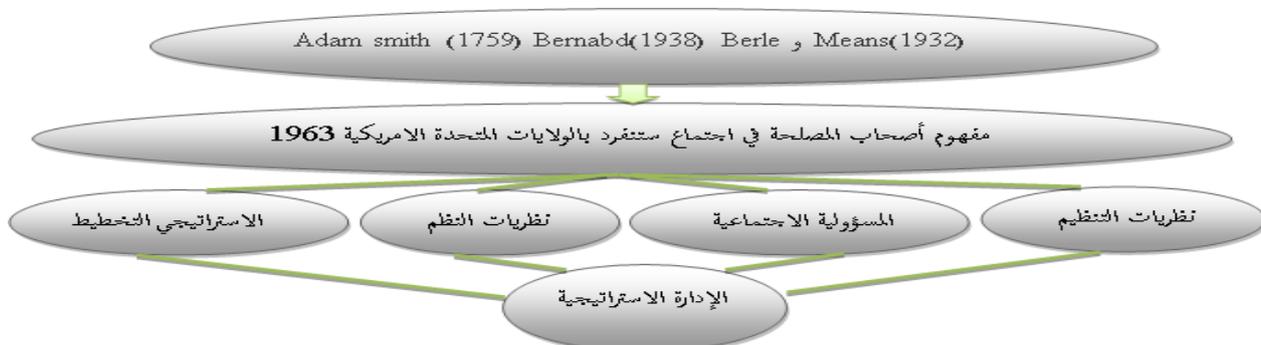
والموردين والدائنين، فضلا عن مجموعات أخرى يمكن اعتبارها أصحاب المصلحة في الشركة"¹. ويمكن الفرق بين تعريف *Eric Rhenman* وتعريف معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة (*RSI*)، في كون الأول نظر إلى أصحاب المصلحة بنظرة أضيق؛ بحيث يصرهم في الأفراد والجماعات التي لها التزامات متبادلة مع الشركة، وليس أطراف داعمة بالضرورة لبقاء الشركة. كما نصت النظرية التنظيمية التي وضعها *Richard* و *Jeffrey Pfeffer* و *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*، فإنّ النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية.

5- أصحاب المصلحة من منظور الإدارة الإستراتيجية:

ينظر فريمان *Edward Freeman* لمفهوم أصحاب المصلحة باعتباره 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 فيها. ويقول في هذا الشأن: "حتى تكون المنظمات فعّالة من الناحية الإستراتيجية لابد عليها من التفاعل مع الجماعات التي تؤثر عليها، في حين إذا أرادت أن تستجيب اجتماعيا (وأن تكون فعّالة في المدى الطويل) لابد عليها من التفاعل مع الجماعات التي تؤثر الشركة فيها"².

نستخلص ممّا سبق أن مفهوم "أصحاب المصلحة" جاء في عدد من التخصصات على مدى تاريخه. بداية بظهوره كضرورة لبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في اجتماع ستنفورد، إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، إضافة إلى استخدامه في المسؤولية الاجتماعية للشركات ونظرية التنظيم. لكنّ هذا المفهوم لم يتبلور في شكله التنظيري حتى عام 1984 على يد فريمان، ففي كتابه "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*"، وضع فريمان الأسس النظرية لنظرية أصحاب المصلحة كما هي معروفة اليوم في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للشركة، واقترح إطارا تحليليا على ثلاثة مستويات: العقلانية، العملية والمعاملاتية، ولخص هذه المستويات فيما يسمى "خارطة أصحاب المصلحة". والشكل الموالي يبين مراحل تطور مفهوم أصحاب المصلحة عبر مختلف التخصصات:

الشكل رقم 1: الجذور التاريخية والأصول النظرية لمفهوم أصحاب المصلحة



Source: R. Edward Freeman, "Strategic management : A stakeholders approach", Cambridge university press, 1984, p32

1 Edward Freeman, op.cit, p 41

2 Ibid, p 46

نلاحظ من خلال هذا المخطط أن مفهوم أصحاب المصلحة ومنذ ظهوره في اجتماع عام 1963م في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، تطوّر في سياقه النظري عبر مختلف الأطر، وعليه يمكن الأخذ برأي كل من *Robert Cavana* و *Arun Elias* في رؤيتهما للأطر التي ينتمي إليها الموضوع، والتي يوافقهما عليها فريمان في هذا المخطط كما يلي: التخطيط الاستراتيجي، نظريات النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات ونظريات التنظيم، كما يضيف فريمان الإدارة الإستراتيجية كإطار آخر للمفهوم.

المطلب الثاني: مفهوم أصحاب المصلحة

إنّ الوصول إلى تعريف دقيق لأصحاب المصلحة هو أساس إدارة العلاقة بينهم وبين المؤسسة. حيث أنّ تحديد هذه الأطراف (بالإجابة على السؤال: من هم أصحاب المصلحة) ومعرفة توقّعاتها وتطلّعاتها؛ لا بد أن يمرّ بتعريف وتوضيح ماهية هذه الأطراف. كما أنّ تعريفهم يقودنا إلى معرفة دورهم في توجيه نشاط المؤسسة والتأثير عليها. إنّ اصطلاح أصحاب المصلحة (*stakeholders*) كان يشير إلى ذلك الشخص الذي يضع أمواله ليعقد رهانا، على أن يسترد أمواله وفوقها قيمة المراهنة في حال كسب الرهان أو المسابقة¹. لكن في المعنى الاقتصادي، اختلف الباحثون حول تحديد هذا المفهوم، ولعلّ هذا الاختلاف يرجع إلى تعدّد الباحثين في هذا المجال وكثرتهم. لكنّ مجمل التعاريف تمحورت حول ثلاث تعاريف أساسية نوجزها فيما يأتي:

1- تعريف اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م

في هذا الاجتماع، كان أول ظهور للمصطلح، وتمّ فيه تعريف أصحاب المصلحة على أنّهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"². أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة. غير أنّ هذا التعريف تمّ إثراؤه من قبل الكثير من الباحثين وذلك مثلا في كلمة "الجماعات" ليصبح الأفراد والجماعات. كما تمّ إضافة الكيان الطبيعي لهذا التعريف من قبل آخرين ليصبح: كلّ كيان طبيعي تتوقّف المؤسسة عن العمل بدونه، أو كل كيان طبيعي يعتبر حيويًا بالنسبة لنشاط المؤسسة.

2- تعريف إدوارد فريمان عام 1984 م

قدّم فريمان تعريفا لأصحاب المصلحة في كتابه "الإدارة الإستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة"، وجاءت بعد ذلك التعريفات من الباحثين الذين لم يجيدوا كثيرا عنه. حيث عرّفهم على أنّهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة"³. ويظهر من هذا التعريف إدخال صفة التأثير المتبادل بين أصحاب المصالح والمؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى أنّه يشمل الجماعات والأفراد. كل هذا جعله يتميّز عن التعريف السابق؛ غير أنّه لا يشمل الكيانات الطبيعية من الأرض، الماء والهواء...

1 Joanna Burger Editor, "Stakeholders and Scientists Achieving Implementable Solutions to Energy and Environmental Issues", Springer Science+Business Media, LLC 2011, p8

2 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

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

3- تعريف Preston و Donaldson

"هم الأفراد الذين يملكون عقوداً صريحة أو ضمنية في المنظمة؛ ويتم تحديدهم عن طريق الأضرار الفعلية أو المحتملة، والفوائد المحتملة أو المتوقعة من المنظمة سواء نشطت أم لم تنشط؛" هكذا جاء تعريف هاذين الباحثين لأصحاب المصلحة. حيث يظهر جلياً أنهما يركزان على صفة العقود سواء كانت صريحة كعقود المساهمين والعمال أو ضمنية كعقود المجتمع المحلي. كما يركز هذا التعريف عن التعرض للمخاطر ويتميز عن سابقه بحدوث علاقة التأثير المتبادل بمزاولة النشاط أو بعدمه. ويمكن توضيح مختلف التعاريف حسب تسلسلها ومختلف واضعها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 1: مختلف تعاريف أصحاب المصلحة على مرّ تاريخه وكتابه

السنة	الكتاب	التعريف
1963	معهد ستنفورد للأبحاث	هي تلك الجماعات التي ستوقف المؤسسة عن النشاط بدونها؛
1965	Ansoff	هم الأطراف التي ينبغي للشركة أن تستمد أهدافها من تحقيق التوازن بين مصالحهم المتضاربة، كما ينبغي للشركة أن تتحمل مسؤوليتها في تبني أهداف تعطي لكل طرف حقه؛
1983	Freeman and Reed	التعريف الواسع: هم الجماعات التي يمكن أن تؤثر على إنجازات وأهداف المؤسسة، والتي تتأثر بهذه الأهداف والمنجزات؛ التعريف الضيق: هي الجماعات التي تعتمد عليها المؤسسة لبقائها؛
1984	Freeman (1984) وأعمده كل من: Berman et al. (1999), Burton and Dunn (1996), Calton and Kurland (1995), Frooman (1999), Goodpaster (1991), Greenley and Foxall (1997), Heugens, Van den Bosch, and Van Riel (2002), Jawahar and McLaughlin (2001), Jones and Wicks (1999), Kujala (2001), Metcalfe (1998), Page (2002), Roberts (1992), Rowley and Moldoveanu (2003), Rowley (1997), Sternberg (1997), Wood and Jones (1995)	هم الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة؛
1989	الخفاجي Carroll	هم الجماعات التي تكون المؤسسة مسؤولة عنهم؛ هم الأطراف التي تتراوح مصالحها وحقوقها (الاخلاقية والقانونية) بين ملكية الأسهم وأسنادات قانونية لأصول الشركة
1994	Clarkson	هم الأطراف التي تتحمل شكلاً من أشكال المخاطر نتيجة الاستثمار في رأس المال البشري أو المالي، أو خلق القيمة في المنظمة؛ أو هم من يتعرضون للمخاطر نتيجة نشاط المنظمة؛
1995	Donaldson and Preston	هم الأفراد الذين يملكون عقود صريحة أو ضمنية في المنظمة؛ ويتم تحديدهم عن طريق الأضرار الفعلية أو المحتملة، والفوائد المحتملة أو المتوقعة من المنظمة سواء نشطت أم لم تنشط؛
2001	Hendry	هم فاعلين معنويين لا يمكن اختزال العلاقة بينهم وبين المنظمة في علاقات تعاقدية واقتصادية، بل تشمل الخصائص الاجتماعية والاعتماد المتبادل؛
2003	Phillips	أصحاب المصلحة المعياريين: هم من ينبغي للشركة أن تدار لتحقيق مصالحهم؛ أصحاب المصلحة المشتقة (الثانوية): هي التي يمكن أن تؤثر في الشركة وأصحاب المصلحة المعياريين.
2004	Freeman	تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح الشركة
2006	Friedman	هم الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المنظمة؛
2007	Freeman	هم الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على:

1. Andrew L. Friedman and Samantha Miles, "Stakeholders Theory and Practice", Oxford University Press, 2006, p4
2. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, p6
3. R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, "Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success" University Press New Haven & London, 2007, p48

4- التعريف المقترح لأصحاب المصلحة

اعتماداً على التعاريف السابقة، وبالنظر إلى كون كلٍ منها يركّز على جوانب ويغفل أخرى، وفي محاولة لوضع تعريف شامل لأصحاب المصلحة يضمّ كل هاته الأطراف دون استثناء، نقدّم التعريف الآتي: صاحب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية هو كل فرد (أو جماعة)، كيان طبيعي (أو معنوي)، حالي (أو مستقبلي) يملك عقوداً صريحة (أو ضمنية) مع المؤسسة؛ يؤثّر (و/أو يتأثّر) أو يشارك بصفة مباشرة (أو غير مباشرة) بالمؤسسة وبأهدافها سواء نشطت أم لم تنشط.

المطلب الثالث: مجموعات أصحاب المصلحة

هناك علاقة واضحة بين تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم. والطريقة الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة¹. وندرج أصحاب المصلحة بتصنيفهم إلى فئتين رئيسيتين حسب نوع العلاقة مع المؤسسة من طرف فريدمان بشكل موسّع.

1- المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة

وتضمّ هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميّزة مع الشركة؛ بمعنى أنّها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة. وتشمل هذه الفئة كلا من:

أ. **المساهمين:** يمثل المساهمون فئة مهمّة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، حيث أنّ هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يخوّلهم من الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم، ومن جهة أخرى فهم يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومناسباً من هذا الاستثمار. ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر².

ب. **الزبائن أو العملاء:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكلّ المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء؛ فوجود المؤسسة وبقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها باستمرار؛ هذه الاستمرارية إنّما تتحقق بوجود عملاء يقومون بشراء منتجات المؤسسة. وطبيعة التعامل مع العملاء وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات وخلق الولاء للعلامة التجارية للمؤسسة عمل مهمّ من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من منظمات الأعمال³.

ج. **الموردون والموزعون:** يتوقّف نشاط أي منظمة من منظمات الأعمال (خاصة في الصناعات التحويلية) على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء هم المحرك الرئيسي لسلسلة توريدها. ويساهم الموردون في تنظيم سلسلة التوريد من خلال توفير المواد الخام والأجزاء التي تعتمد عليها العملية الإنتاجية، أو غيرها من الخدمات

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

2 العايب عبد الرحمن، بقّة الشريف، "إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات

الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفتون الطباعة - برج بو عريّيج"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول:

منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص10، بتصرّف.

3 المرجع السابق، بتصرّف.

التي تسمح للمنظمة في الحد من عدم اليقين في عملياتها الفنية أو الإنتاجية؛ وبالتالي فإدارة العلاقة مع الموردین تسمح بتخفيض تكاليف المواد الخام؛ وهذا ما يؤثر إيجاباً وبصفة مباشرة على كفاءة المنظمة وقدرتها على جذب الزبائن¹. كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين؛ حيث يعمل هؤلاء عمل الموردین لكن في جهة المخرجات. وكلما كان للمؤسسة علاقة جيدة مع الموزعين وتنوع في قنوات التوزيع؛ كلما كانت استراتيجياتها التسويقية ناجحة.

د. العمّال: تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة، حيث أنّ له مصلحة مهمّة لا تقتصر على الأجر فحسب؛ بل تتعدّها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كالتكوين، التدريب وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار منتجات وطرق جديدة للعمل²؛ كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق مختلفة باختلاف الكتابات؛ فالبعض يعتبرونهم من أصحاب المصلحة الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها، وجاءت وجهة نظر مثيرة للاهتمام من طرف Aoki سنة (1984) والذي يعتبرهم كحكّم بين المستثمرين والموظفين³.

هـ. المجتمع المحلي: يمثّل المجتمع المحلي شريحة مهمّة من المستفيدين؛ نقصد بهم كلّ من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من نشاط هذه الوحدات. وتظهر العلاقة بين المؤسسة ومجتمعها المحلي جلياً في توفيرها لاحتياجات السكّان من سلع وخدمات ومناصب شغل، إضافة مساهمتها عن طريق الضرائب في بناء المنشآت والمرافق العامة. ويدخل ضمن المجتمع المحلي مجموعة يسميها إدوارد فرومان بالأقليات* والتي لها مطالب خاصة وجب على المؤسسات الاقتصادية أخذها بعين الاعتبار.

2- مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون

على عكس الفئة السابقة، تتشكّل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها؛ لكنّهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناجمة عن هذا النشاط. وتضم هذه الفئة كلاً من:

أ. المنافسين: 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 عليها، فاشتداد المنافسة في صناعة ما قد يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتجات ويجعل المؤسسات تولي اهتماماً بالغاً للابتكار والإبداع لاكتساب التنافسية. كما أنّه ليس بالضرورة أن ينشط هؤلاء في نفس القطاع أو المنتج؛ بل حتى المنتجين لمنتجات بديلة عن منتج المؤسسة، ف"كلّ مؤسسة تتنافس بالمعنى الواسع مع المؤسسات التي تنتج منتجات بديلة لمنتجاتها"⁴.

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

2 العايب عبد الرحمن، بقّة الشريف، مرجع سابق، ص 10 بتصرّف.

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

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

4 Michael e. porter, "competitive strategiy techniques for analyzing industries an competitors", the free press, 1985, p23 .

ب. **الحكومات:** تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصلحة في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية. كما أن الحكومات تستفيد من المؤسسات الاقتصادية في رسم السياسات التشغيلية وإعادة توزيع الدخل وتحقيق العدالة الاجتماعية.

ج. **الدائنون:** يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتمّ الاكتتاب عليها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي، ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة؛ غير أنّهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمّل المخاطر أو من حيث العائد المتحصّل عليه؛ فالمؤسسة ملزمة بأن تدفع لهم أصل القرض (قيمة السند) وأقساط الفوائد المترتبة عليه حتى إن لم تحصّل أرباحاً (العائد ثابت). كما أنّهم يأتون في المرتبة الأولى من حيث الأولوية في الحصول على مستحقّاتهم في حالة التصفية. كما يدخل ضمن ذلك أيضاً جميع مقدّمي الأموال للمؤسسة كدائنين.

د. **الشركاء التجاريون¹:** الشريك التجاري هو كلّ كيان لديه أيّ علاقة من علاقات التحالف مع المؤسسة، وقد تكون هذه العلاقة تعاقدية ملزمة للطرفين؛ أو قد يكون ترتيباً غير تعاقدية مصمّم بشكل كبير لإقناع العملاء والمنافسين، ويندرج ضمن هذه الجماعات أيضاً المقاولون من الباطن.

هـ. **البيئة والطبيعة:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل متزايد ومستمر بالآثار البيئية التي تخلفها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية والتي تؤثر على صحّة الإنسان، وذلك من آثار التدهور البيئي الذي منّ النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء، وتعتبر الشركات الصناعية المسؤول الرئيسي عن هذا التدهور بحكم بحثها عن الربح دون التحلّي بالمسؤولية تجاه البيئة².

و. **المنظّمات غير الحكومية:** تنامي دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظّمات مستقلة أو جاءت كتمثّل لأصحاب مصالح آخرين؛ فإنّ نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها. وقد كثفت هذه المنظّمات من أنشطتها بتزايد الاهتمام العالمي وتعالّي الأصوات المطالبة بالحدّ من ممارسات منظّمات الأعمال المضرة بالإنسان والبيئة. ويختلف تأثير هذه المنظّمات من حيث اختلاف امتلاكها لسلطة التأثير على أنشطة وأهداف المؤسسة، وكذا شرعية مطالبها وضرورة تلبيةها، إضافة إلى أنّ صوتها يصبح مسموعاً بشكل أكبر في حال دخولها في تحالفات.

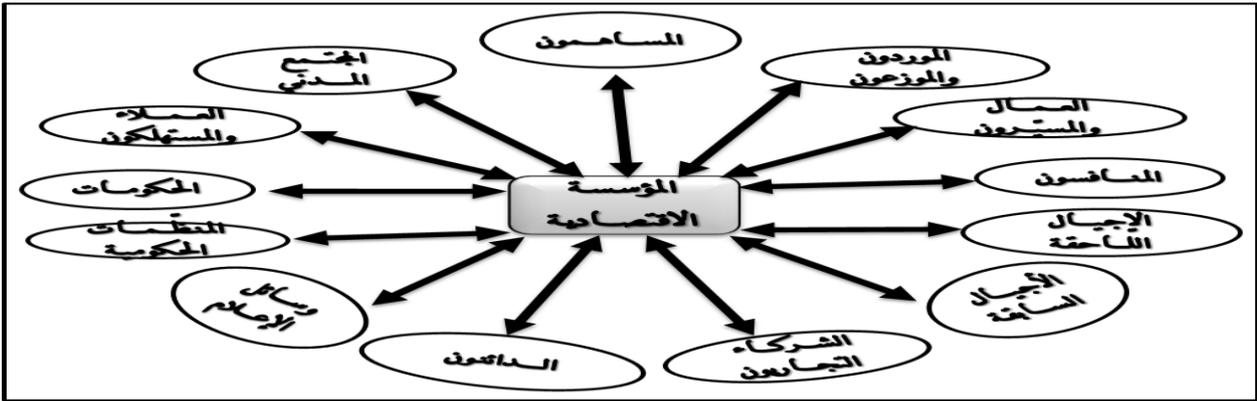
ز. **الجمهور ووسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام دوراً كبيراً في الضغط على المؤسسات للإفصاح عن المعلومات التي تخصّ نشاطها، كما تعتبر محرّكاً للجمهور للمطالبة بالحدّ من الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية، وكذلك جعلها أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السيئ للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلويث البيئة. وتعاني كثيراً كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من وسائل الإعلام؛ حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها؛ كأن تحرّك الرأي العام لمقاطعة منتجات هذه الشركات وقد يترتب على ذلك آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين.

1 Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, loc.cit.

2 العايب عبد الرحمن، بقّة الشريف، مرجع سابق، ص 11.

ح. الأجيال السابقة واللاحقة: يعتبر فريدمان أنّ هناك أطرافاً من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصلحة؛ ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم. كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة؛ والتي تركز على الاستدامة القوية من خلال ترك إرث من مخزون رأس المال الطبيعي أو الصناعي لهذه الأجيال؛ وإلزاماً بجميع هذه العناصر نقترح الشكل التالي الذي يوضح دائرة أصحاب المصلحة بشكل موسّع:

الشكل رقم 2: دائرة أصحاب المصلحة الموسّعة



المصدر: من إعداد الباحث

ونلاحظ من خلال هذا العرض أنّه ومع مرور الوقت توسّعت دائرة أصحاب المصالح، وجاء هذا التوسّع نتيجة إثراء الأفكار في العديد من المجالات؛ سواء في نظريات العقود أو في مجال اقتصاد التنمية أو حتى في أفكار الإدارة البيئية بعد تنامي الانتهاكات البيئية، وكذلك ظهور تطبيقات مفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المطلب الرابع: أصناف أصحاب المصلحة

اختلف المفكرون في تعريف أصحاب المصلحة، ما نتج عنه اختلافهم حول تصنيفاتهم والتي جاءت كالتالي:

1- تصنيف إيدوارد فريمان "R.Edward. Freeman"

يقسم إدوارد فريمان أصحاب المصلحة إلى قسمين في شرحه للتغيير الذي طرأ على الأنظمة والمفاهيم من وجهة النظر الإدارية الحديثة، ويتمثل هذان القسمان في¹:

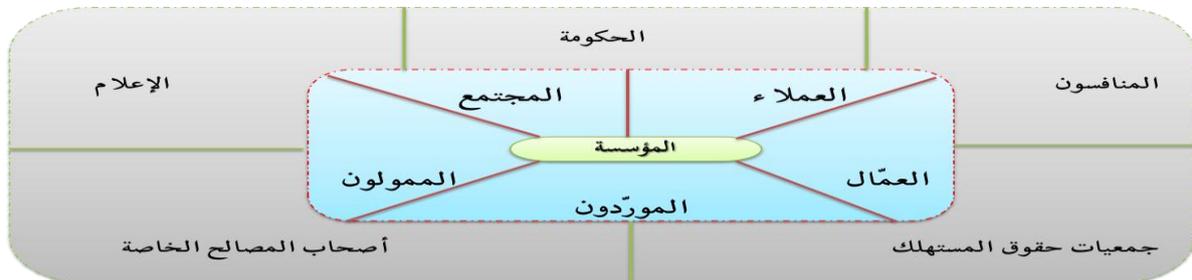
- أ. أصحاب المصلحة الداخليون: وتشتمل هذه الفئة على كلّ من: الملاك، العملاء، الموردون والموظفون؛
- ب. أصحاب المصلحة الخارجيون: ويضمّ هذا الصنف كلّ من: الحكومات، المنافسين، المجتمع المدني، جمعيات الدفاع عن حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة، جماعات المصالح الخاصة (جمعيات حقوق المرأة والأطفال...) ووسائل الإعلام وغيرها من جماعات لضغط.

ويذكر أنّ هذا التصنيف كان في 1984 ليعود فريمان في 2004 ويقدم تصنيفاً مشابهاً يعتمد على مبدأ المفهوم الضيق والواسع لأصحاب المصلحة. وفي 2007 قدّم فريمان وآخرون تصنيفاً يفرّقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين وأصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أنّ تحقيق المؤسسة لأداء جيّد ومستدام مشروط بربط علاقة

1 R. Edward Freeman, op.cit, p8-22

وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أنّ أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين¹. والشكل الآتي يبيّن تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة سنة 2007:

الشكل رقم 3: تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة



أصحاب المصلحة الأساسيين

أصحاب المصلحة الثانويين

Source: R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, op.cit, p7

2- تصنيف *Carroll* و *Näsi* (ووافقته أيضا تصنيف *Clarkson*)

بنفس تقسيم فريمان تقريبا، قدّم هؤلاء المفكرون تصنيفا لأصحاب المصلحة يفرّقون فيه بين:

أ. أصحاب المصلحة الأوليين: وهم أصحاب المصالح الذين لهم علاقة تعاقدية رسمية مع المؤسسة، ويمثّلون في: الملاك والموظفين والموردين والعملاء²؛

ب. أصحاب المصلحة الثانويين: وهم من لا يملكون هذه العلاقة لكنّهم فاعلون في بيئة المؤسسة ويشتمل هذا الصنف على³: المنافسين، المستهلكين، الحكومات، جماعات الضغط، المجتمع المدني وجمعيات حماية البيئة.

3- تصنيف *Sebastien POINT* و *Jacque IGALENS*

يعتبر هذا التقسيم من أهمّ وأحدث التقسيمات، حيث يفرّق بين ثلاث أصناف⁴:

أ. أصحاب المصلحة التنظيميون: وهم المساهمون، المسيرّون، العمّال والنقابات وكلّ الذين يشاركون في الأداء التنظيمي ونظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

ب. أصحاب المصلحة الاقتصاديون: وتضمّ هذه المجموعة كلاً من العملاء، الموردّين والمورّعين، المنافسين، الشركاء التجاريين وحتى الدائنين.

ج. أصحاب المصلحة المجتمعيون: والذين يمكن تقسيمهم إلى فئات اجتماعية وأخرى بيئية، حيث غالبا ما تكون تطلعاتها في شكل مطالب بتحسين الظروف الاجتماعية للعمال، أو مطالب بيئية بتخفيض نسبة التلوث.

1 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

2 Salma DAMAK AYADI, " La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?" , halshs-00582754, version 1 - 4 avril 2011, p3

3 Salma DAMAK-AYADI et Yvon PESQUEUX, "La théorie des parties prenantes en perspective", journée de développement durable et entreprise, Angers, France, Mai 2003, p 3,

4 jacque IGALENS, sebastien POINT, "vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face à ces parties prenantes", Edition Dunod, 2009, p46, 95, 117

4- تصنيف فريدمان وميل " *Samantha Miles و Friedman* "

قدّم هذان الباحثان نموذجاً لأربع مجموعات من أصحاب المصلحة يصنفونهم فيه من خلال علاقتهم مع الشركة. ويستند تفسير هذه العلاقة إلى نظرية "التمايز الاجتماعي" لمارجريت آرثر. ووفقاً لفريدمان* وميل، فإنه يمكن لأصحاب المصلحة أن يمارسوا سلوكيات تتوافق أو لا تتوافق مع مصالح الشركة¹، كما يمكن أن يكونوا مجموعات أساسية (داخلية) أو جماعات مكتملة (خارجية) على النحو التالي:

الجدول رقم 2: تصنيف فريدمان وميل لأصحاب المصلحة

	مجموعات أساسية	مجموعات مكتملة
سلوكها يتوافق مع مصالح الشركة	المساهمون ، المسيرّون، الشركاء	الجمهور، تنظيمات الجمعيات المشتركة
سلوكها لا يتوافق مع مصالح الشركة	النقابات ، الأجراء، السلطات العمومية، العملاء، الموردون بعض المنظّمات غير الحكومية	الأشخاص المتضررون أو الجنايات العامة، منظمات غير حكومية أخرى

Source: Annika CAYROL, "Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque. Étude de cas : la Banque Trio-dos", these d'Études Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, 2006, p37

5- تصنيف *Ronald mitchell, bradley agle* وآخرون

يعتبر هذا التصنيف الأكثر أهمية في نظرية أصحاب المصلحة، حيث يشير إلى معرفة صاحب المصلحة الأكثر أهمية بالنسبة لمدير المؤسسة؛ ولهذا تم اقتراح نموذج السلطة، الشرعية والضرورة الملحة. ويرى هؤلاء المفكّرون أن الأطراف أصحاب المصلحة تتمتع بمميزات تجعلنا نفرّق بينها حسب السمات المذكورة. وبالتالي، ينبغي على المدراء وضع تصور يعكس نيّة أصحاب المصلحة حول علاقتها مع الشركة وأعمالها سواء كانت مع أو ضد.

أ. صفات أصحاب المصلحة حسب *Ronald mitchell, bradley agle* وآخرون: يتركز تصنيف هؤلاء المفكرين على ثلاث صفات أو سمات يتمتّع بها أصحاب المصلحة بدرجات متفاوتة وهي:
أولاً: السلطة²

تظهر السلطة التي يتمتّع بها صاحب المصلحة عندما يكون قادراً على جعل المنظمة تقوم بأعمال لم تكن تقوم بها من قبل، أو على تغييرها لعمل كانت تقوم به أو الامتناع عنه. ورّكز ميتشل وآخرون على أنّ سلطة أصحاب المصلحة يمكن ممارستها بثلاث أشكال: اجتماعية، سياسية أو وظيفية، كما أن الوصول إلى هذه الوسائل للضغط يختلف من حيث الوقت، الطاقة والديمومة، كما ويختلف أصحاب المصلحة من حيث درجة ملكيتهم لهذه السلطة على الشركة. وعلى الرّغم من أنّ السلطة سمة تخصّ كل طرف من أصحاب المصلحة على حدى، فإنّه يمكن أيضاً اكتسابها عن

* يجب عدم الخلط بين المفكرين لتشابه الأسماء فهناك: Edward. R. Freeman و Andrew L. Friedman و jeffrey .s. Frooman

1 Annika CAYROL, op.cit, p36,37

2 Elodie Brulé et Dimbi RAMONJY, La collaboration :pourquoi et avec quelles parties prenantes ?, p 5, Document

accessible en ligne sur: http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2354/doc_s5rxZS.pdf?sequence=2 le 07/032012, 15:43

طريق إنشاء تحالفات بين أصحاب المصلحة وبين الجهات الفاعلة والشبكات الاجتماعية والمؤسسية التي هي جزء لا يتجزأ منها. ومن خلال دراسة استراتيجيات نفوذ أصحاب المصلحة في الشركة لـ "jeffrey.s.Frooman" سنة 1999؛ يظهر أنه يمكن لأصحاب المصلحة إما استخدام الموارد المتاحة لها للتأثير على سلوك الشركة مباشرة، أو من خلال الدخول في تحالفات لامتلاك السلطة الكافية.

ثانياً: الشرعية

يمكن تعريف الشرعية على أنها تأكيد معمم يجعل من نشاط أي شخص طبيعي أو معنوي مناسباً أو مرغوباً فيه ويتمشى مع القواعد والنظم الاجتماعية والقيم والمعتقدات، وعرفت هذه السمة جدلاً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، ففي حين يرى فرومان "jeffrey.s.Frooman" أنّ الشرعية لا تكون حاسمة في امتثال المنظمات لتطلعات أصحاب المصلحة، فإن أصحاب النظرية المؤسسية الجديدة يرون أنّ كلّ الفاعلين في حقل مؤسساتي ما هم باحثون دائماً عن الشرعية، وعلى حدّ قول هولت "Huault" فإنّه "ولبقاء المنظّمات على قيد الحياة، فإنّها لا تتبنى بالضرورة الممارسات الأكثر ملاءمة للمطالب الاقتصادية لهذه اللحظة؛ ولكن تلك التي تظهر في معظمها مقبولة اجتماعياً"¹. كما أنّه كلّما كان لمطالب وتطلّعات أصحاب المصلحة صدقاً على المستوى المجتمعي وعبروا عنها للشركة؛ كلّما كانت مجرّة على النظر فيها، وعليه فإنّ هذا الاعتبار لا يقتصر على العلاقة البسيطة بين الشركة وأصحاب المصلحة فيها؛ بل يتعدّها إلى البيئة المؤسسية والتشريعية حولهم. ثمّ إنّ مفهوم الشرعية سهّل فهم نظرية أصحاب المصلحة وجعلها تتركز على مبدأ الإنصاف، كما ساهم في تسهيل تصنيفهم من هذا المنطلق.²

ثالثاً: الضرورة الملحة للمطالب (الحالات الطارئة)³

تتوقّف هذه السمة على الدّرجة التي يلحّ بها أصحاب المصلحة على الشركة للاهتمام الفوري بتطلعاتهم، وهناك معيارين لقياس هذه الضّورة: الضغط في الوقت المناسب من قبل أصحاب المصلحة على الشركة (الوقت الحساس)، وخطورة أنشطة المؤسسة من وجهة نظرهم. وفي المنظور الإداري الذي ينظر للشركة على أنّها نقطة محورية، يتم توزيع هذه الصفات الثلاث (السلطة والشرعية والحاجة الملحة) على كل طرف من جانب المديرين وفقاً لتصورهم الخاص. ويؤكّد فرومان "jeffrey.s.Frooman" على هذا المنطق من خلال التأكيد على حاجة المدراء لمعرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها أصحاب المصلحة للتأثير على الشركة.

ب. أصناف أصحاب المصلحة حسب *Ronald mitchell, bradley agle* وآخرون: اعتماداً على السمات السابقة، قسّمهم ميتشل وآخرون إلى ثلاث أقسام رئيسية تتفرّع بدورها إلى أقسام ثانوية كما يلي⁴:

أولاً: أصحاب المصلحة الكامنون: وضمن هذا التصنيف نجد:

1 Elodie Brulé et Dimbi RAMONJY, loc.cit

2 R.A. Phillips, "Stakeholder Theory and Organizational Ethics ", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003, p 10, 11

3 Elodie Brulé et Dimbi RAMONJY, op.cit, p 7

4 idem

➔ أصحاب المصلحة الساكنون (*dormant stakeholder*): هذه الفئة لا تملك إلا القوة التي تفرض 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 التقديريون: 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 المطالبون: 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.

ثانيا: أصحاب المصلحة المترقبون: ونجد ضمن هذا الصنف:

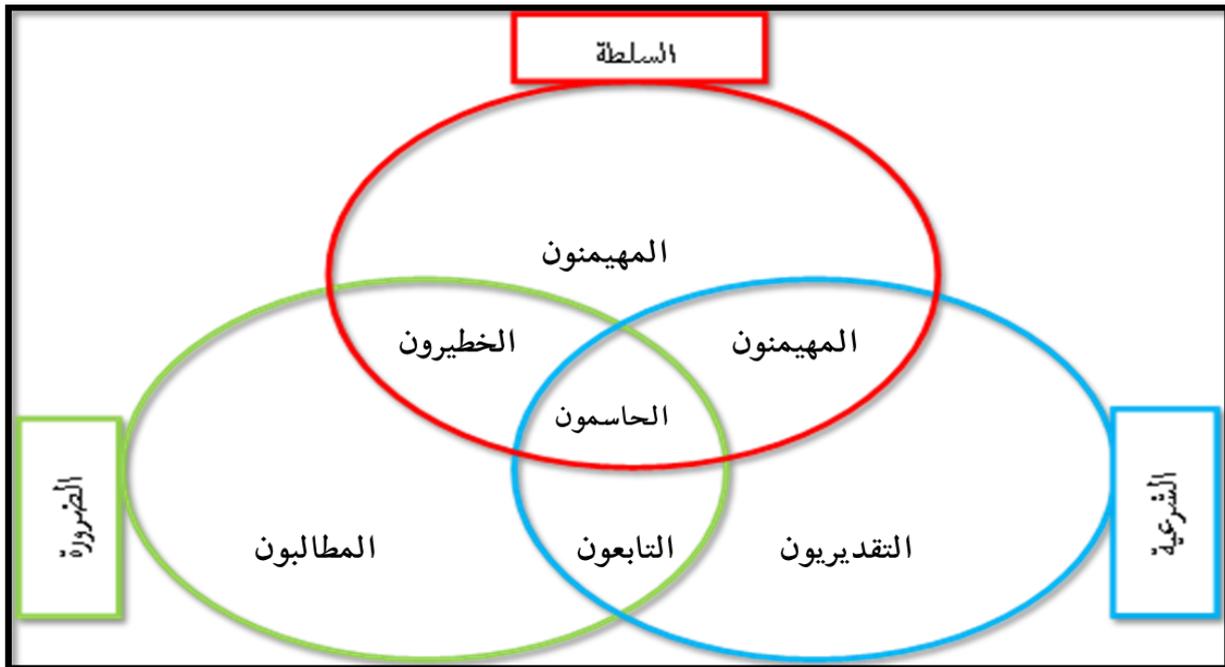
➔ أصحاب المصلحة المهيمنون: يمتلك هذا الصنف اثنين من أهم القوى المؤثرة على الشركة: السلطة والشرعية؛ وعليه، يجب على المدراء إعطاء أهمية لمطالب وتطلعات هذا القسم حتى لو لم تكن مطالب ملحة؛

➔ أصحاب المصلحة التابعون: هذا النوع من أصحاب المصلحة يملك دائما مطالب مشروعة وملحة لكنها تفتقد للسلطة التي تمكنها من الوصول إلى أهدافها؛

➔ أصحاب المصلحة الخطيرون: 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؛

ثالثا: أصحاب المصلحة الحاسمون: 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 4: أصناف المصلحة حسب *Ronald mitchell, bradley agle* وآخرون



Source: Johan Carlsson Martin Högsten, "Stakeholders' Influence on a Company's CSR Initiatives A Case Study of Swedish Textile Companies", Spring 2011, p15

من خلال هذا الطرح، يمكن القول أنّ لأصحاب المصلحة إمكانية امتلاك أحد أو كلّ الصفات التي تجعلها تؤثر بشكل حتمي على الشركة، كما أنّ هذه الوسائل يمكن امتلاكها تدريجياً أو بصفة تناوبية الواحدة تلو الأخرى. ففي مجال صناعات الخشب، يمكن أن تمتلك جمعيات حماية البيئة (مثلًا *Greenpeace*) الصفات الثلاث؛ فتكون من أصحاب المصلحة الخطيرين، المهيمنين أو الحاسمين. فتعتبرها الشركات المعنية من أصحاب المصلحة الخطيرين في حالة معارضتها لأعمال قطع الأشجار، وذلك إذا اتبعت طرقاً عنيفة نوعاً ما في الوصول إلى أهدافها، كالوقوف في احتجاجات كبيرة حول الوضع، وتتجلى الضرورة الملحة في تدمير هذه الغابات إن لم تتحرك الجمعيات البيئية، كما أنّ وسائل التحرك والموارد المعلوماتية لهذه الجمعيات تشكل جزءاً من سلطتها على هذه الشركات. وقد يحدث أن تكون هذه المطالب هامشية كون الناشطين المطالبين هم أفراد معزولون، ما يجعلهم يفتقدون للشرعية تجاه الشركات المعنية. غير أنّ تطلعات ومطالب الجمعيات البيئية تهيكلت في السنوات الأخيرة وأكتسبت الشرعية من خلال حملات التوعية والتغطية الإعلامية ونتائج البحوث العلمية في هذا المجال؛ كل هذا يضعها في خانة أصحاب المصلحة المسيطرين أو المهيمنين. وأخيراً فإنّ تصاعد النقاش اليوم حول المشاكل البيئية يكسب هذه الجمعيات شرعية كبيرة لمطالبها، كما أنّ المخاوف البيئية تحتم التحرك لحمايتها مما يكسب هذه المنظمات الضرورة الملحة لمطالبها وتطلعاتها. ونلاحظ أنّ الحركة التي تعرفها محاولات تطبيق العدالة الاجتماعية، إضافة إلى التأهيل المهني للمنظمات غير الحكومية يكسبها السلطة لتكون من أصحاب المصلحة الحاسمين؛ وخير دليل على ذلك هو تطبيق مواصفات *FSC de Lapeyre* والذي جاء بعد ضغوط *Greenpeace*¹.

مما سبق يمكن القول أنّ الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة ومنذ ظهور المصطلح كان موضوع نقاش وإثراء فكري، ولعلّ أهم ما نتج عن هذا النقاش هو توسّع دائرة أصحاب المصلحة وتزايد أهمية أطراف لم تكن لها هذه الأهمية من قبل. بالإضافة إلى ذلك كان لنظريات النظم دور كبير في توسعة ولفت الانتباه لهذه الجماعات وكانت نظرية أصحاب المصلحة واحدة من هذه النظريات التي وُضعت في المجال التنظيري من قبل ادوارد فريمان رغم أنّ جذورها التاريخية التي تعود إلى أعمال بونروز، ثم تطوّرت بعد ذلك الدراسات حول الموضوع بشكل ثري. كلّ هذا يجعلنا أمام تساؤلات عديدة من بينها: ما هي الأسس التي تقوم عليها هذه النظرية؟ وكيف يُنظر إليها؟ هل هي نظرية إدارية؟ أم أخلاقية؟ كلّ هذه الأسئلة سنجيب عنها من خلال المبحث الموالي.

1 Elodie Brulé et Dimbi RAMONJY, op.cit, p 8

المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة: أسسها وأبعادها

في ثمانينات القرن الماضي، ومع ظهور العديد من الأزمات والتي مست كبريات الشركات العالمية؛ أخذت الحوكمة أبعاداً أخرى تمثلت في معرفة الآليات التي تضمن للمؤسسة تحمّل مسؤولية توجيه أنشطتها بطريقة عادلة لكل أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى إيجاد علاقات إيجابية معهم تمكّنها من خلق الثروة.

وانتقل الاهتمام من العلاقة بين المساهمين والمسيرين، إلى العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما أدى إلى ظهور نظرية أصحاب المصلحة سنة 1984 عن طريق المفكر *Edward Freeman*. كما عرفت هذه النظرية في نهاية التسعينات تطورات مهمة تزامنت مع الأهمية المتزايدة للمفاهيم المتعلقة بها وأبعادها المختلفة وكذا ممارسات المؤسسة في هذا الإطار.

المطلب الأول: مبررات وأسس نظرية أصحاب المصلحة

منذ أن تمّ الفصل بين الملكية والتسيير في منظّمات الأعمال؛ عرفت هذه الأخيرة مشاكل في جميع المستويات: التخطيط، التنفيذ وحتى المراقبة. وبرزت أيضاً الفجوة بين المدراء والمالكين وحتى بين أصحاب المصلحة؛ ممّا أدى إلى تزايد صراع المصالح بين هذه الأطراف، وتزايدت النقاشات وتنازلت النظريات التي تدرس هذه الصراعات.

1- "نظريات العقود" والنماذج ذات العلاقة مع "نظرية أصحاب المصلحة"

تبعاً لزوايا التحليل، ولفهم أوضح لنظرية أصحاب المصلحة؛ لا بد من التطرّق لنظريتين تبحثان في سياق مشابه لسياق هذه النظرية وهو سياق حوكمة الشركات، أو ما يسمى بنظريات العقود. ويتعلق الأمر بنظريتين هما نظرية الوكالة ونظرية التكاليف. والملاحظ أنّ فصل الملكية عن التسيير في المنظّمات كان سبباً في نشوء صراع للمصالح، وجاءت كل هذه النظريات استجابة لهذا الوضع.

أ. **نظرية التكاليف:** أو نظرية تكلفة المعاملات (*TCT*) من "أوليفر ويليامسون (*Oliver Williamson*)" سنة 1985م، فوفقاً لهذه النظرية فإنّ التباين في المعلومات (عدم تماثل المعلومة) بين المسيرين والملاك، هو ما سيفرض على الشركة تكلفة لتفادي تلاعبات المسيرين. وتنص هذه النظرية على أنّ خفض هذه التكاليف يعدّ معياراً للكفاءة. غير أنّ هذه النظرية لم تبحث في كيفية تقسيم القيمة بين مختلف أصحاب المصلحة¹.

ب. **نظرية الوكالة:** تقترح نظرية الوكالة منظوراً تعاقدياً، أين يكلف العون الرئيسي (الموكل أو المالك) أو يتنازل عن جزء من سلطة اتخاذ القرار أو كلّها لصالح عون آخر (الوكيل أو المسير). حيث نلاحظ هذا النوع من التعاقد حينما يعهد مساهم بتشغيل المنشأة لمسير². وإنّ حجر الزاوية في نظرية الوكالة هو افتراض أن مصالح الموكل والوكيل متباينة. وتنصّ هذه النظرية على ضرورة ضمان المؤسسة لحقوق المساهمين (الملاك) من انتهازية المسيرين، كما تنصّ على الفصل بين التسيير والمراقبة، وعليه فهذه النظرية تركّز على حقوق المساهمين فقط وليس أصحاب المصلحة ككل.

1 Murielle-Natacha MBOUNA, "Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes", thèse de doctorat en sciences de gestion, l'Université Jean Moulin Lyon3, 2010, p108.

2 عبد الحميد بن الشيخ الحسين، "نظريات المنظمة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص63.

بالإضافة إلى أنّ جيرارد شارو (Gérard Charreaux) و بيتر فيرتز (Wirtz Peter) أكّدا على أنّ نظرية الوكالة الإيجابية (TPA) غير قابلة للتطبيق خارج الشركات الانغلو ساسكونية¹.

ج. نموذج المساهمين أو *le modèle Shareholders*: يستند هذا النموذج على منطق تعظيم أرباح المساهمين الذين يُعتبرون مركز هذا النموذج، وعليه منطق السلطة القانونية سائدا في هذا النموذج؛ إذ يُعتبر قيمة الشركة من قيمة المساهمين. وعليه، فالمساهم هو الطرف الوحيد بعد الدائنين (حاملو السندات) الذي تسمح له السلطة القانونية بالمطالبة بحقه في القيمة المضافة للشركة². وبني هذا النموذج على أساس نظرية الوكالة، باعتبار المسير وكيلًا للمساهمين (الملاك) يتقاضى راتباً أو يمتلك جزءاً ضئيلاً من رأس المال في شكل خيارات الأسهم (stock options) كتحفيز له للتصرف بما يخدم مصالح حملة الأسهم.

2- نظرية أصحاب المصلحة ومبرراتها

وضعت نظرية أصحاب المصالح في الثمانينات رداً على سيادة مصالح حملة الأسهم التي دعا إليها Meckling و Jensen (1976)، واتخذت من جوهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ولا سيما في مجال البيئة. وعليه فنظرية أصحاب المصلحة (TPP) هي نظرية من نظريات التنظيم، إدارة الأعمال وأخلاقيات الأعمال³. وفي الواقع فإنّ كلّ نظريات الإدارة الإستراتيجية (وخاصة نظريات العقود) لديها بعض المحتوى الأخلاقي، على الرغم من أنه غالباً ما يكون ضمناً لا صريحاً؛ لكن هذا لا يعني أن كل هذه النظريات أخلاقية.

أ. من نموذج المساهمين إلى نموذج أصحاب المصلحة: وضع إدوارد فريمان أسس نظرية أصحاب المصلحة، ويرى فيها أنّ الإشارك الحقيقي لأصحاب المصلحة ككل (والذين بينهم في كتابه سنة 1984) يخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة، ويسمّيها "قيمة أصحاب المصلحة" أو "القيمة التشاركية". في هذا السياق، فإن قيمة أصحاب المصلحة هي معيار كفاءة بالنسبة للمنظمات، الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الشراكة بين الجهات الفاعلة في المنظمة. وبذلك فالنظرية انتقلت من نموذج المساهمين إلى نموذج أصحاب المصلحة أي من *shareholders* إلى *stakeholders*؛ هذا الأخير كان فريمان قد وضعه سنة 1983 تمهيداً للنظرية⁴. وقد أدخلت هذه النظرية على حوكمة الشركات نهجاً جديداً بما في ذلك صياغة ومعالجة مسائل الحوكمة والأخذ بالاعتبار مصالح كل المعنيين، كما تقترح تصاميم أخرى لمنظمات الأعمال ينصّ فيها العمل الجماعي التشاركي على الجوانب التنظيمية والمؤسسية لتصبح المؤسسات فاعلاً اجتماعياً، كما أنّ مبدأ "المؤسسة فاعل تنظيمي" يركز على أن التفاعل بين أصحاب المصلحة والمؤسسة يخلق حياة اجتماعية كما يخلق القيمة. ولتبيين الفروقات بين مختلف النماذج وأهدافها نقترح الجدول التالي.

1 Charles W.L.Hill, Thomas M. Jones, "stakeholder-agency theory", journal of management studies 0022-2380, 1992, p132

2 Murielle-Natacha MBOUNA, op.cit, p117 .

3 R. Edward Freeman, Robert Phillips, and Andrew C. Wicks, "what stakeholder theory is not ", Business Ethics Quarterly, 2003, p 480.

4 Murielle-Natacha MBOUNA, op.cit, p108

الجدول رقم 3: نظرية أصحاب المصلحة ونظريات العقود

الأهداف	نظريات العقود	
التقليل من صراع المصالح؛ فصل الإدارة والتسيير عن الرقابة والمتابعة؛ التقليل من تكلفة الوكالة.	Berle et Means 1932 Coase 1937 Jensen و Meckling 1976 Schleifer و Vishny 1997	نظرية الوكالة
تدنية التكاليف؛ تأطير السلوكيات؛ رعاية مصالح المساهمين.	Shleiffer et Vishny, 1997	نموذج المساهمين
تحقيق البناء الاجتماعي مع أصحاب المصلحة؛ تجاوز مصالح المساهمين؛ التحكيم بين الأهداف المتضاربة.	Freeman et Reed, 1983	نموذج أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحث

ب. مبررات وجود النظرية: إنّ مبررات "نظرية أصحاب المصلحة" تنطوي على تبرير نظري هو وجود أصحاب المصلحة، وتأتي أهمية هذه النظرية لمبررين رئيسيين يسمحان بالإجابة على السؤال الذي يؤسس لمبدأ فريمان (1994): "من وما يهم حقا بالنسبة للمؤسسة؟"، واعتبر فريمان أنّ الإجابة على هذا السؤال تقوم على مبدئين أساسيين هما¹:

أولاً: الاعتراف بشرعية أصحاب المصلحة

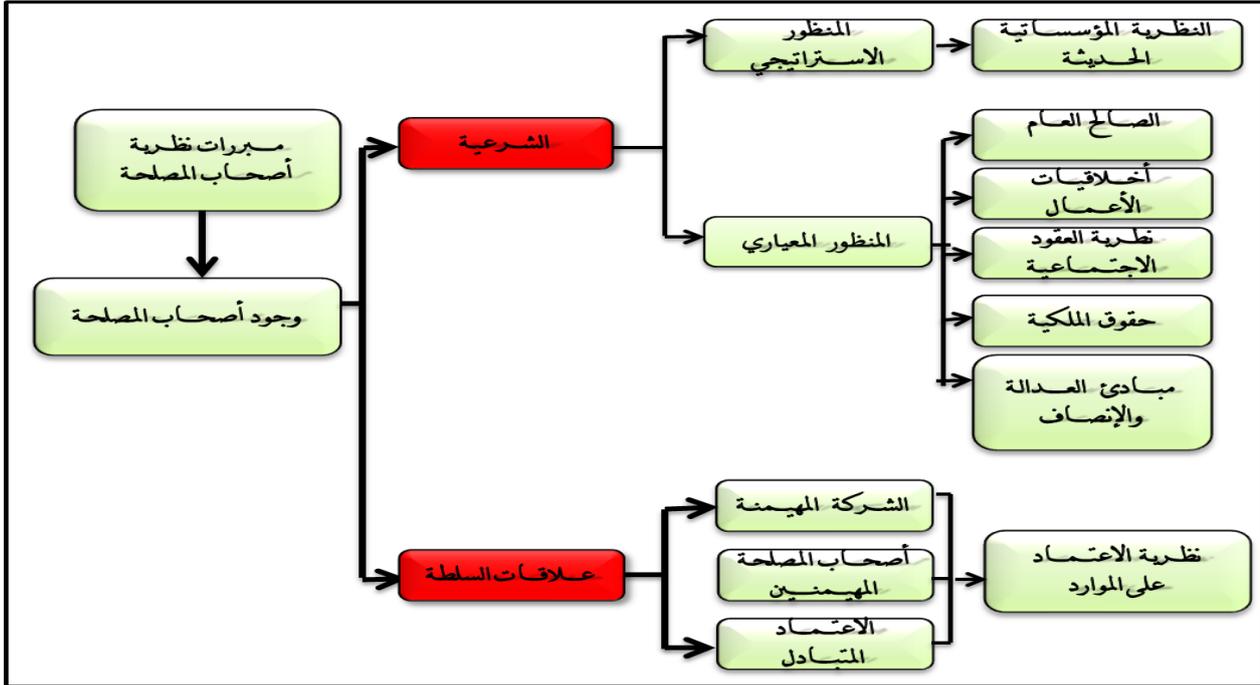
ويستند الاعتراف بأصحاب المصلحة إلى حد كبير على عملية تحليل شرعية هذا الكيان، والشرعية هنا تأخذ مفهومها "الإستراتيجي" و"السوسيولوجي" من لزوم تكييف ثقافة المؤسسة مع تطورات المجتمع الذي تعمل فيه، ولكن يمكن أيضاً أن نفهم الشرعية بمعنى أوسع؛ وذلك بتطلعات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة كذلك، وعليه فالنظرية هنا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

ثانياً: علاقات السلطة مع أصحاب المصلحة

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 أنّ نظرية الاعتماد على الموارد لـ (Pfeffer و Salancick، 1978) هي أساس نظري جوهري لا مفرّ منه لنظرية أصحاب المصلحة. ويمكن تمثيل كل من هذه التبريرات في شكل هيكل أين يمكن تبيان أسس نظرية مختلفة لتحديد وهيكل أصحاب المصلحة.

1 Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, "la théorie des parties prenantes une synthèse critique de la littérature" , Cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005, p 3, 4

الشكل رقم 5: المبررات النظرية لوجود نظرية أصحاب المصلحة



Source: Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, "la théorie des parties prenantes une synthèse critique de la littérature", Cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005, p4

المطلب الثاني: أبعاد نظرية أصحاب المصلحة

ضمن الأدبيات الوفيرة في موضوع أصحاب المصلحة، تظهر لنا عدّة مصطلحات كمفاهيم أصحاب المصلحة، نموذج أصحاب المصلحة، إدارة أصحاب المصلحة ونظرية أصحاب المصلحة. ففي الواقع، تعددت مستويات التحليل واختلفت التفسيرات المقدّمة لهذا النهج ممّا ولدّ بعض اللبس المفاهيمي. فمن نظرة إدارية ضيقة، إلى نظرية حقيقية للشركة تعيد هيكلة الأهداف التنظيمية من أجل إضافة البعد الأخلاقي، مروراً بنظرية وصفية لوظيفة المؤسسة؛ يمكن تصنيف أبعاد نظرية أصحاب المصلحة إلى صنفين: البعد الإداري الذي يعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي القياسي، والبعد الأخلاقي الذي يعتمد على المنهج المعياري.

1- البعد الإداري (نظرية تجريبية)

نظرية أصحاب المصلحة هي نظرية الإدارة بالمعنى الواسع، فهي لا تكتفي بوصف الحالات أو التنبؤ بالعلاقات السببية؛ بل تنصّ أيضاً على تبني مواقف وممارسات فيما يسمّى بإدارة أصحاب المصلحة. وتناقش النظرية حسب هذا المنظور عوامل تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، حيث تعتبر المدراء والمسيرين الطرف الرئيسي الذي يقوم بالوفاء بالتزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة في إطار تعاقدية¹. وعليه فهي نظرية تجريبية تقسّم إلى قسمين رئيسيين وفق هذا البعد حسب Preston و Donaldson²:

1 Maria BOUNAFOUS-BOUCHER et Yvon PRESQUE, "Decider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile" Edition La Decouverte, 2006, p57, 58

2 Andreas Georg Scherer and Moritz Patzer, "Where is the Theory in Stakeholder Theory? –A Meta-Analysis of the Pluralism in Stakeholder Theory", IOU Working Paper No. 123, Institute of Organization and Administrative Science University of Zurich, December, 2010, p5

أ. النظرية الوصفية: في شكلها الوصفي، تعتبر النظرية أنّ المؤسسة كيان من المصالح المتباينة تتمحور حول " القيمة التشاركية الجوهرية" لفريمان. ومن وجهة نظر *Preston و Donaldson* فإنّ النظرية من الناحية الوصفية ترى أنّ المؤسسة مركز للتعاون والتنافس ولكل منهما قيمته الجوهرية، وعليه فهي تستخدم لتقديم تقرير عن ممارسات الشركات ووصف أو أحيانا لشرح ميزات أو سلوكيات معينة مثل:

☞ طبيعة الشركة؛

☞ طريقة التفكير وإدارة المؤسسة من قبل المديرين؛

☞ الممارسات التنظيمية وطريقة نشر المعلومات؛

☞ مدى التركيز على أصحاب المصلحة والأهمية المعطاة لأصحاب المصلحة والتي تختلف من مرحلة إلى أخرى من مراحل دورة حياة المؤسسة.

ويمكن للنموذج أيضا أن يكون بمثابة إطار عمل تقييمي أو تجريبي للمطالب، بما في ذلك الدور الفعّال في التوقعات المناسبة لأصحاب المصلحة.

ب. نظرية الأداء: تضع نظرية أصحاب المصلحة من هذا المنطلق هيكلية لاستعراض التقارير (المقارنة) بين ممارسة إدارة أصحاب المصلحة كأسلوب في الإدارة وبين تحقيق أهداف الشركة وتحسين أدائها. و مركز اهتمامنا هنا هو الاقتراح الذي يقول أنّ الشركات التي تمارس هذا الأسلوب من الإدارة سوف تكون ناجحة نسبيا من حيث الأداء (النمو والربحية، والاستقرار،... الخ). ويمكن القول أن هذا الشكل من النظرية يركّز على الجزء الأول من تعريف أصحاب المصلحة وهو " هي التي تؤثر على نشاط وأهداف المؤسسة".

وقدّم *Jones* سنة 1995 نظرية الأداء كشكل من أشكال نظرية أصحاب المصلحة، وتالت بعد ذلك الدراسات التي تعاملت بصفة ضمنية أو صريحة مع هذه النظرية. وكان لنتائج هذه الدراسات حصّة نسبية في بروز هذا المنطلق، وكان تعدد نتائج هذه الدراسات نتيجة تنوع فرضياتها ومقترحاتها، لكن أهمّ ما جاءت به هو أنّها أضفت إدارة أصحاب المصلحة كنموذج تنظيمي ناجح من دون أدنى تجريب. وتناولت هذه الأبحاث في مجملها¹:

☞ العلاقة بين ضغط أصحاب المصلحة وصياغة استراتيجيات المؤسسة؛

☞ العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي؛

2- البعد الأخلاقي

ترتكز الأسس الأخلاقية لنظرية أصحاب المصلحة على عدّة مبادئ، ولعلّ أهمّها هو مبدأ الإنصاف الذي يجوي الكثير من المبادئ الأخرى التي جعلت النظرية تشتمل على أسس أخلاقيات الأعمال. وقبل أن نتطرق إلى شكل آخر من أشكال النظرية وهو المنظور المعياري أو النظرية المعيارية لأصحاب المصلحة، نبرز باختصار المبادئ التي اقتبسها *Edward Freeman* للتحليل الأخلاقي في النظرية.

1 *Simon Goulet, Salah Chahib, Mathieu Möller, Youssef Fokri, Sébastien Topping, "La gestion des parties intéressées", Démarches d'intervention sur les problèmes complexes en SIO – 6028, p10,11, Document accessible en ligne sur: <http://agora.ulaval.ca/~sigou15/sio-6028/travail/Gestion-des-parties-interessees-finale.doc..Le> 17/03/2012, 20:30*

أ. المبادئ المقتبسة في الجانب الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة¹: تعتبر نظرية أصحاب المصلحة وسيلة لتنسيق مصالحهم. ولإثبات العلاقة الإثتمانية بين المسيرين وأصحاب المصالح الآخرين؛ اعتمد كلٌّ من *Evan* و *Freeman* على مبادئ كونط "*kant*" والتي مفادها:

☞ أنّ أعضاء مجلس الإدارة لديهم علاقة ائتمانية مع أصحاب المصلحة؛

☞ لا بدّ أن تُدار المؤسسة تماشياً مع تطلّعات أصحاب المصلحة؛ وعليه لا بدّ من الاعتراف بهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على رفاهيتهم.

ولاستكمال هذا التحليل، استند فريمان أيضاً إلى نظرية العدالة، بالإضافة إلى اقتباس مبدأ الإنصاف لـ *Rawls* أو ما يسمّى مبدأ "حاجز التهميش أو التجاهل"؛ والذي ينصّ على أنّه لا بدّ من أن يُنظر إلى كل فرد بعين المساواة، أي أن يعامل بإنصاف، كما ينصّ على أن يُعتمد أصحاب المصلحة بعقلانية من وراء حاجز يعكس مبادئ التعاقد العادل ويأخذ كل الأطراف بالحسبان. كلّ هذه المحاولات أدّت إلى نشوء تيار للعدالة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في نظرية أصحاب المصلحة. إضافة إلى ذلك فإن نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة أو المنسّقة لـ *Donaldson* و *Dunfee* ترى أنّ المسؤولين التنفيذيين لديهم التزام أخلاقي بالمساهمة في زيادة رفاه المجتمع؛ والتي يعتمدون فيها على العقود الضمنية للمؤسسة مع المجتمع. ويظلّ البحث عن الأسس الأخلاقية لنظرية أصحاب المصلحة واسعاً إضافة إلى أنّ مسألة علاقة الأداء بهذا الأساس تبقى معلقة.

ب. النظرية المعيارية لأصحاب المصلحة: يؤكد *Preston* و *Donaldson* على الأسس المعيارية لنظرية أصحاب المصلحة؛ حيث يعتبران أنّ هذا النهج يحوي اتصالاً مع مفاهيم أساسية أكثر قبولا من الناحية الفلسفية وبعيدة عن العلوم الاجتماعية، ويحدد الالتزامات الأخلاقية لنظرية أصحاب المصلحة والتي على المدراء أن يوفوا بها ليس لأصحاب الأسهم فحسب؛ بل لجميع أصحاب المصلحة². ويختلف هذا النهج عن النهج الوصفي كونه يضع تفسيراً لوظائف أصحاب المصلحة وتوجيهها أكثر إيجابية لنشاط المؤسسة على أسس أخلاقية وفلسفية. ويؤكد الباحثون على أن لغة الحوار والمفاهيم الأساسية والتصورات تختلف وفقاً لأساليب التفكير والعمل عند كل فرد؛ وعليه لا بدّ من معرفة هذه التصورات لوضع تصميمات فردية يتم من خلالها بناء الإجراءات الإستراتيجية المعقولة تجاه أصحاب المصلحة؛ هذه النظرة لها علاقات وثيقة مع نموذج البحث في نظرية التفسير التي تؤكد على أنّ الأفراد يقومون ببناء وصيانة حقائقهم التنظيمية بصفة اجتماعية ورمزية. وتبعاً لـ *Nada Kobeissi* و *Fariborz Damanpour* فإنه وعند رؤية النظرية من الزاوية المعيارية نجد أنّ المؤسسات ملزمة بتبني مسؤوليتها أمام المجتمع، وأنها تنصّ على ما يتعيّن على المؤسسات فعله أو عدم فعله أثناء ممارستها لإدارة أصحاب مصلحتها، ومن هذا المنظور على المسيرين الحفاظ على الحوار مع جميع أصحاب المصلحة بغض النظر عن قوتهم المحتملة في المؤسسة³. وباختصار فإن هذا المنظور يُلزم المؤسسة بالتعامل مع أصحاب المصلحة على أنّهم "نتائج" وليس وسائل للوصول إلى

1 Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, op.cit, p9

2 Salma DAMAK AYADI, La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?", op.cit, p9

3 Annika CAYROL, op.cit, p30

هذه النتائج. في الأخير، يمكن القول أنّ بُعدي النظرية وحتى مناهجها أو منظوراتها ورغم اختلافها؛ إلا أنّها متداخلة فيما بينها، وما جاءت هذه التقسيمات إلاّ نتاج عمل الباحثين في التخصص، كما أنّها تنطوي كلّها تحت مظلة نظرية أصحاب المصلحة وما تقدّم به فريمان في أعماله الأولى. وعلى الرّغم من جهود *Donaldson* و *Preston* في شرح هاته الأسس إلاّ أنّ فريمان عاد لينتقدها في 2002 ثمّ ليشريها بعده *Samuel Mercier* و *Jean-Pascal Gond*؛ والذين قدّما النموذج التالي لشرح أسس وأبعاد النّظرية:

الجدول رقم 4: أبعاد نظرية أصحاب المصلحة

1	2	3	المبررات	وحدات التحليل	مستوى التحليل	جذور النظرية	الكتاب
البعد الأخلاقي لنظرية أصحاب المصلحة	المنظور السردي	النظرية التصورية	أصحاب المصلحة كمشارك في تصور مبني على حياة المؤسسة؛	كل أصحاب المصلحة في العملية التنظيمية؛	منظور كلي وشامل؛	الإدارة الاستراتيجية؛	Mitroff (1983) Freeman (1994) Litz (1996)
			المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمبنية على الثقة والشرعية؛	نظرية أوسع لحقوق الملكية؛	مبادئ تركز على النظام؛	نظرية العقود الاجتماعية المتكاملة؛	Donaldson et Preston (1995) Donaldson et Dunfee (1999)
		النظرية المعيارية	أخلاقيات الوكيل؛	مبادئ تركز على التنظيم؛	نظرية الوكالة؛	Wood et Jones (1995) Yuthas et Dillard (1999)	
			العلاقات الشبكية	مبادئ تركز على التنظيم	نظرية الأخلاق النسوية	Wicks et al(1994) Burton et Dunn (1996)	
			العدالة الاجتماعية؛	مبادئ تركز على النظام الاقتصادي؛	نظرية العدالة؛	Rawls (1971) Freeman (1994) Phillips (1997)	
			الرأسمالية الكونطية (نسبة إلى Kant)؛	مبادئ تركز على النظام الاقتصادي؛	نظرية أخلاقيات الأعمال؛	Freeman et Evan (1990)	
			أثر إشراك أصحاب المصلحة في الأداء التنظيمي؛	كفاءة العلاقات التعاقدية؛	سلوك التنافسي؛	نظرية الشبكات الاجتماعية ونظرية العقود؛	Preston et al.(1991) Hill Jones (1992) Jones (1995)
البعد الإداري لنظرية أصحاب المصلحة	المنظور التجريبي (التحليلي)	النظرية الوصفية	إشراك أصحاب المصلحة في إدارة الشركة.	التوجه نحو الأداء والعدالة؛	السلوك الإداري؛	إدارة الأعمال، علم النفس، علم الاجتماع؛	Clarkson (1995) Etzioni (1988) Mitchell et al(1997).
			دراسة طبيعة وقيمة أصحاب المصلحة.	السلوك التنظيمي.	نظريات التنظيم ونظرية القرار.	Brenner et Cochran (1991) Berman et al. (1999)	

Source: Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond, op.cit, p8

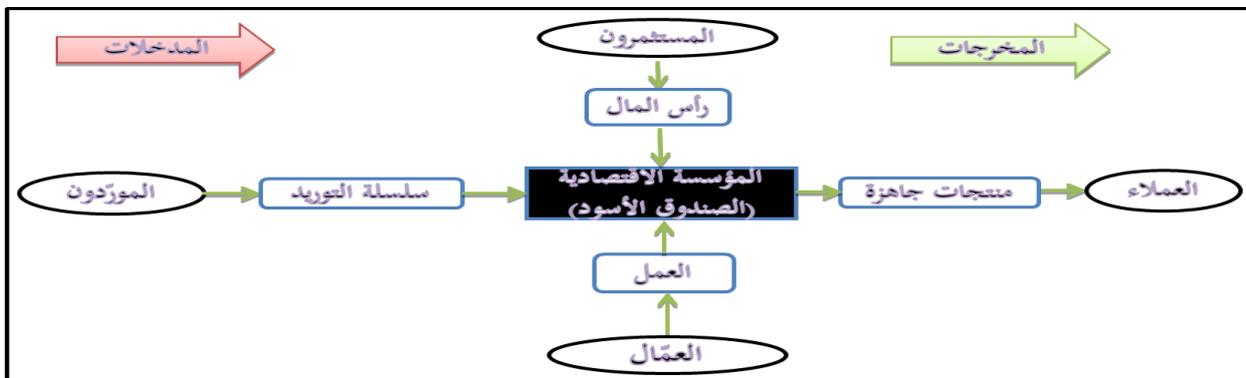
المطلب الثالث: نماذج أصحاب المصلحة

في واحد من أهم المقالات تأثيراً في نظرية أصحاب المصلحة*، حدّد *Donaldson* و *Preston* الفروق بين النموذج التقليدي للمدخلات/ مخرجات ونموذج أصحاب المصلحة، والملاحظ على النموذجين هو سهولة إيجاد الفرق بينهما في خلق القيمة داخل المؤسسة، كما أنّهما كانا نسخة من نماذج وضعها إدوارد فريمان.

1- نموذج المدخلات/ مخرجات

يوضّح هذا النموذج كيفية خلق القيمة في المؤسسة من خلال الاعتماد على المدخلات، حيث يتم تحويل هذه المدخلات المتأتية من الموردين إلى سلع نهائية من قبل الشركة في عملية التصنيع التي يشارك فيها الموظفون بالعمل والمستثمرون برؤوس الأموال وأصول الشركة، ثم تأتي عملية تقديم هذه السلع في شكل مخرجات للعملاء. والملاحظ في هذا النموذج هو أن كل طرف ينتظر الحصول على مقابل عن ذلك؛ فالموردون ينتظرون مقابلاً مجزياً عن المواد الأولية أو نصف المصنّعة التي يقدمونها للشركة في شكل مدخلات، والعمّال يتحصّلون على أجور مقابل عملهم، والمستثمرون يتطلّعون إلى عائد جيّد على استثمار رؤوس أموالهم ومساهماتهم، كما أنّ العملاء في هذا النموذج يتطلّعون إلى الحصول على احتياجاتهم من مخرجات الشركة اعتماداً على الاقتصاد التنافسي التقليدي الذي يعتمد على تنافسية السعر؛ أي خلق القيمة بأقل تكاليف ممكنة. وعلى ضوء كلّ ذلك تعتبر المؤسسة بمثابة الصندوق الأسود* لعملية خلق القيمة². والشكل التالي يوضّح هيكل هذا النموذج.

الشكل رقم 6: نموذج المدخلات/ مخرجات



Source: Sandrine GHERRA, "Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation", Thèse doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, 2010, p82

والملاحظ من خلال هذا الشكل اقتصار النموذج على أربع مجموعات فقط من أصحاب المصلحة وهي ما تمثّل جزءاً من أصحاب المصلحة الرئيسيين. وبالتالي فالنموذج يهمل الدور وكذا التفاعل والتأثير المتبادل لأصحاب المصلحة الآخرين في كيفية خلق القيمة أو التأثير على توزيعها وكذلك المطالبات أو الممارسات المعيقة لعملية التحويل

* مقال للمفكّر صدر سنة 1995 بعنوان: *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*

*في بعض المراجع نجد "الصندوق المظلم" وهو اختلاف في الترجمة فقط.

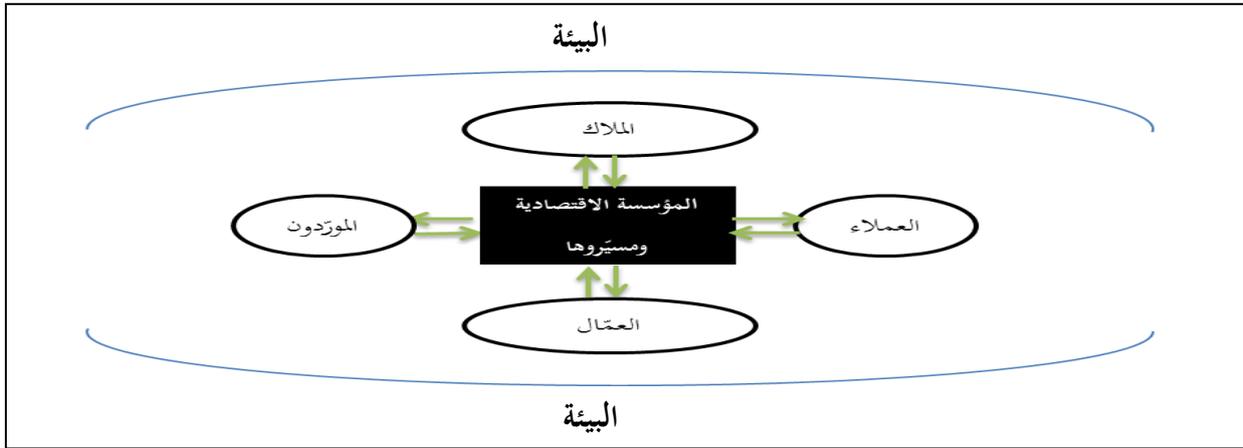
² Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 1, p 68

في المؤسسة الاقتصادية. فنموذج المدخلات/ مخرجات إذن يهتَمش الدور الفعّال والتأثيري لجميع أصحاب المصلحة على نشاط المؤسسة في هذه العملية. وبناء على ما سبق قدّم *Preston* و *Donaldson* نموذجا آخر أكثر واقعية يسمّى نموذج أصحاب المصلحة، لكن قبل ذلك نستعرض نموذج فريمان للنظرة الإدارية للمنظمات.

2- نموذج النظرة الإدارية للمنظمات لـ *R. Edward Freeman*

وضع فريمان سنة 1984 نموذجا مشابها للنموذج السابق في ما يسميه "نموذج النظرة الإدارية للمنظمات"¹، لكنّه مختلف من حيث توضيح العلاقة التفاعلية التأثيرية المتبادلة بين الأطراف الأربع والمؤسسة. ويوضّح النموذج أيضا أنّ كل هذا التفاعل يحدث في بيئة المؤسسة حسب الشّكل الموالي.

الشكل رقم 7: نموذج النظرة الإدارية للمنظمات



Source: R. Edward Freeman, "Strategic management : A stakeholders approach", op.cit, p6

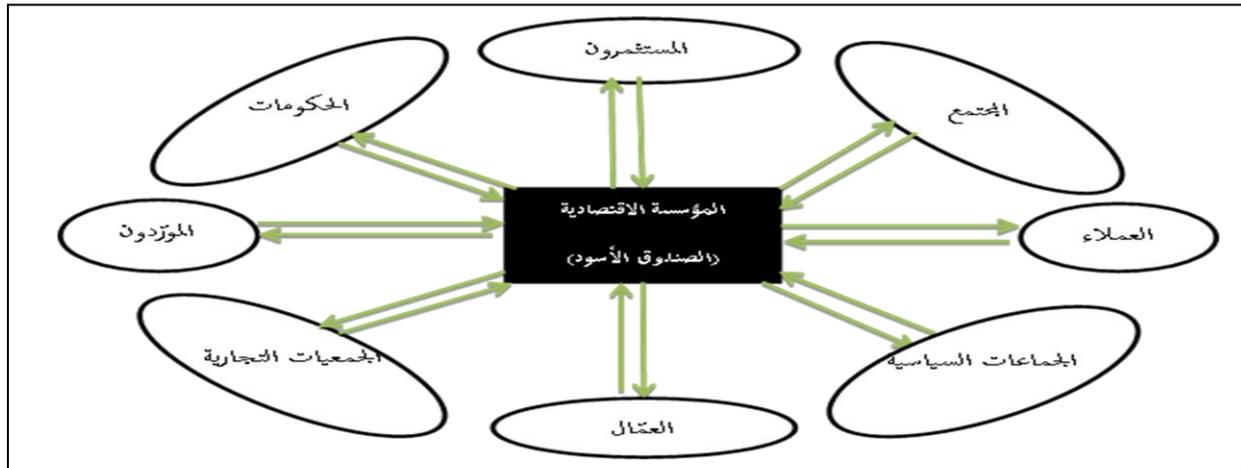
والملاحظ على هذا النموذج أنّه أشمل من النموذج السابق سواء من حيث توضيح العلاقة التبادلية أو من حيث توسعة دائرة الأطراف فيه؛ فعلى عكس النموذج السابق يقدّم هذا النموذج طرف آخر هو مسيرو المؤسسة، بالإضافة إلى توضيح مكان هذه العلاقة وهو بيئة المؤسسة والتي تحوي جميع أصحاب المصلحة. وعليه فيمكن القول أنّ نموذج فريمان تضمّن جميع أصحاب المصلحة الذين همّشهم النموذج السابق ولو بطريقة غير صريحة.

3- نموذج أصحاب المصلحة لـ *Donaldson* و *Preston*

هذا النموذج يمثل جميع الفئات التي لها مصلحة مشروعة في المشاركة في نشاط المؤسسة؛ هذه الفئات تعمل من أجل الحصول على فوائد، ويشرح الباحثان أنه لا توجد أولوية لهذه المجموعات على بعضها البعض، وعلاوة على ذلك فالأسهم بين مكونات النموذج ليست في اتجاه واحد كالنموذج السابق؛ بل في الاتجاهين وبنفس المسافة من المؤسسة (الصندوق الأسود) لتوضح العلاقة والتفاعل المتبادلين بين المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها². وعليه فهذا النموذج يتناقض مع المفاهيم التقليدية لنموذج المدخلات / مخرجات.

1 R. Edward Freeman, "Strategic management : A stakeholders approach", op.cit, p6

2 Sandrine GHERRA, op.cit, p82

الشكل رقم 8: نموذج أصحاب المصلحة لـ *Preston و Donaldson*

Source: Thomas Donaldson and Lee E. Preston, " The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", Academy of Management Review 1995, Vol. 20, No. 1, p 68

يعتبر هذا النموذج أشمل وأكثر عمقا من النموذج السابق؛ وذلك لأخذه بالاعتبار لكل مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وكذلك توضيحه لعلاقة التأثير المتبادل بينهم وبين المؤسسة. وتناولت العديد من الدراسات نماذج أصحاب المصلحة؛ فمنها ما يعتبر نموذج فريمان نموذجا شاملا لنموذجي *Preston و Donaldson* ومنها ما يعتبر أن كلاً من النماذج الثلاث لديها نقاط ضعف ومثال هذه الأخيرة هي دراسة *Gjerdrum Pedersen 2011* التي بينت أن العلاقات التبادلية غير متكافئة.

المطلب الرابع: الانتقادات الموجهة إلى نظرية أصحاب المصلحة

سعى العديد من الكتاب إلى نقد نظرية أصحاب المصلحة، واهتم هؤلاء بعدم وضوح آثار تطبيق النظرية في المجال الإداري وكذلك صعوبة إخضاعها للتجريب. هذا من جهة، ومن جهة أخرى يري البعض أن مناهج النظرية ومنظوراتها مبهمه ولا يمكن إدماجها مع بعضها البعض في نموذج موحد.

1- نظرية أصحاب المصلحة إطار لآثار إدارية محدودة

انصب الانتقاد هنا على وجه القصور في نظرية أصحاب المصلحة دون التشكيك في صحّة أساساتها. أ. مفاهيم نوعا ما غير قابلة للتطبيق: يظهر من تحليل مفهوم أصحاب المصلحة أنه يفتقد قليلا إلى الدقة، إضافة إلى بعض الاختلافات أثناء تطبيقه؛ وبالتالي فالتساؤل المركزي في تحديد هوية أصحاب المصلحة لفريمان (من؟ وما بهم حقاً؟) يصبح حلاً غير مجدٍ. كذلك، نجد أن هنالك خلطاً في المفهوم بين بعض الجماعات والأفراد وحتى تكرارات؛ ففي الواقع يمكن لفرد أن ينتمي إلى عدّة مجموعات من أصحاب المصلحة في آن واحد كالعمال الذين يملكون جزء من الأسهم وينتمون إلى المجتمع ويستهلكون منتجات الشركة. وعليه فاعتراف الشركة بمسؤوليتها تجاه صاحب المصلحة في هذه الحالة سيكون مزدوجاً أو متعدداً. وفي إطار العولمة يظهر لنا إشكال تحديد مجتمع وبيئة المؤسسة؛ فكيف يمكن تحديد هذا المجتمع؟ وما هي مسؤولية المؤسسة تجاهه؟ وفي الأخير فتحديد التزامات الشركة في

النظرية لم يكن بشكل دقيق؛ فقليل هي الأعمال التجريبية التي تحدّد هياكل مساعدة للمؤسسة على إدارة علاقتها مع أصحاب المصلحة ودمج هذه الهياكل في عملية صنع القرار¹.

ب. **كيفية تحديد الأولويات:** كيف تحدّد الأولويات؟ نظرية أصحاب المصلحة تقترح القوى الاجتماعية بدلا من قوى السوق في تحديد توزيع الموارد بين المصالح المتنافسة؛ في هذا السياق، ما هي المعايير التي تطبق؟ اختلف المنظرون حول هذه المسألة: ففريمان يشير إلى أنّ للجميع نفس القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمة، في حين يرى دونالدسون وبريستون أنه لا يتوجّب أن يكون لأصحاب المصلحة نفس القدر من الأهمية في عملية اتخاذ القرار التنظيمي، أمّا إيتزيوني (*Etzioni*)، فيرى أن مشاركة أصحاب المصلحة لا بدّ أن تتناسب مع حجم استثماراتهم ومساهماتهم في المؤسسة؛ فمشاركة المساهمين الكبار لا تكون بالضرورة كمشاركة من هم أقلّ. ويرى *Sternberg* أنّ المسيرين وفي ضلّ عدم وضوح كيفية تحديد الأولويات فقد ينحازوا إلى تغليب صقّهم في المؤسسة. وعليه فحدود توزيع السلطة في المؤسسة لا تكون واضحة خاصة بلجوء بعض أصحاب المصلحة إلى امتلاك أسهم في المؤسسة ممّا يجعلنا نعود إلى نموذج أصحاب الأسهم (*Shareholder Model*)².

ج. **أهداف تنظيمية غير واضحة:** إنّ تحديد تطلّعات ومصالح مختلف الأطراف ووضع استراتيجيات للاستجابة لها سيؤثر على الأهداف التنظيمية للمؤسسة ويجعلها غير واضحة؛ فالمؤسسة التي تدير أصحاب المصلحة حسب ما تنصّ عليه النظرية ستكون مهدّدة بتعدّد القيادة فيها أو ضعف التنظيم بسبب خلق لبس في الأهداف المرجوّة؛ وبالتالي فمسؤولية المؤسسة تجاه الكل قد تدفعها حقيقة إلى ألاّ تلبّي احتياجات أي طرف، كما أنّ النظرية قد لا يمكنها حل مشاكل صراع المصالح داخل المؤسسة ومساعدة المدراء على ذلك؛ فكون هذه المصالح غامضة من جهة، وانطواء منافع طرف ما على خسارة آخر من جهة أخرى تجعل هذا الفرض مستحيلا³. وقد ذكر *Goodpaster* أنّ الرّغبة في معالجة العلاقات مع أصحاب المصلحة قد تؤدي إلى تخفيف الأهداف التنظيمية في المؤسسة والتقليل من المخاطرة عند المسيرين مما يؤدي إلى انكماش نشاطها⁴.

2- انتقادات لأسس النظرية في تهميش المساهمين⁵

كانت هذه الانتقادات أكثر حدّة، حيث انصبّت على الأسس المعيارية للنظرية.

أ. **التباس حول طبيعة المسؤولية:** يرفض بعض النقاد الجانب المعياري من نظرية المصلحة أساسا، ويعتقدون أنّه يؤدي إلى الخلط بين المسؤوليات والأهداف التنظيمية. فهنا نجد أنّه من الصعب على المؤسسة اعتبار تطلّعات أصحاب المصلحة من غير المساهمين هدفا لها. بالإضافة إلى ذلك فالنظرية التقليدية للنظم لا تعترف بتطلّعات

1 Samuel MERCIER, "L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, québec, 13-14-15 juin 2001, p14

2 idem

3 ibid, p15

4 Tony Ike Nwanji, Kerry E. Howell, "The Stakeholder Theory in the Modern Global Business Environment", International Journal of Applied Institutional Governance Volume 1 Issue 1, 2011, p7

5 ibid, p16

أصحاب المصالح؛ لكنّها تنصّ على أن تلبية رغباتهم واحتياجاتهم هو هدف من أهداف المؤسسة ويظهر هذا في تفرقة *Ansoff* بين المسؤوليات والأهداف؛ حيث يؤكد على أنّ المسؤوليات هي التزامات تحدّد من تحقيق الشركة لأهدافها.

ب. العودة إلى التأكيد على حقوق ملكية المساهمين: يتمسك هنا المنظرون بالنموذج التقليدي لأصحاب الأسهم الذي يأخذ في عين الاعتبار الحصري حقوق المساهمين. ويبررون ذلك بالرجوع إلى مفهوم الملكية، ويرون أنّ نظرية أصحاب المصلحة تحرم الملاك من حرية التصرف في ممتلكاتهم وتوزيع الثروة داخل المؤسسة وتجردهم من صفتهم. واعتبروا أنّ منح الحقّ لأطراف أخرى في الاستفادة من نتائج المؤسسة وهي لا تساهم فيها أمرًا يخلق تشويها بين خلق القيمة وتوزيعها. ووافق *Goodpaster* هذا الرأي واعتبر أنّ كلّ ذلك يجعل من المؤسسة أقرب لأن تكون مؤسسة عمومية لا خاصّة.

في الأخير يمكن القول أنّ نظرية أصحاب المصلحة أسهمت في تأسيس نموذج للعلاقات المتبادلة بين المنظّمة وأصحاب المصلحة فيها؛ حيث أدّى ذلك إلى وضع مسار مهمّ للبحوث، بما في ذلك جميع مجالات العلوم الإدارية. وأنّ الأبعاد والمناهج المقترحة من هذه النظرية لا تعدوا عن كونها بدايات للتنظير في هذا المجال تعترتها العديد من النقائص، ولا يجب أن تفهم هذه النظرية بأبعادها المعيارية والتجريبية فحسب؛ بل يجب أيضا أن تستكمل بإضافات تضعها في مسار نظريات النظم، ولعلّ صعوبة إخضاع النظرية للتجريب أهمّ عامل من عوامل تعرّضها لانتقادات لها ما يبررها؛ هذه الانتقادات ما تزال قائمة حتى اليوم رغم قلة حدّتها عن السابق، ورغم أنّ بعض الدراسات حاولت اختبار هذه النظرية إلا أنّ نوعية نتائجها لا تزال موضع شكّ.

رأينا كيف ظهرت نظرية أصحاب المصلحة وكيف تطوّرت الاهتمامات بأصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، وفي نفس الفترة تقريبا (سنوات الثمانينات) وفي نفس التيّار ظهرت أفكار تنموية جديدة فيما يسمى بالتنمية المستدامة لتضيف بعدا آخر من أبعاد التنمية وهو البعد البيئي، يأتي هذا بعد إضافة البعد الإنساني أو الاجتماعي لمفاهيم التنمية التي كانت تقوم على النظر للتنمية على أنّها مجرد أرقام ومؤشرات كمعدل نمو الدخل الوطني أو الناتج الداخلي الخام. وجاء مصطلح التنمية المستدامة في اجتماع سنة 1987 الذي ترأسته رئيسة وزراء النرويج آنذاك غروهارلم برانت لاند (*Gro Harlem Brundtland*)، ثم توالت المؤتمرات التي اهتمت بالموضوع بشكل كبير ولعلّ أهمّ ما قمت الأرض في ريو دي جانيرو والتي تمخّضت عنها الأجنحة 21 والتي وضّحت أبرز السبل التي تضع التنمية المستدامة موضع التطبيق في المؤسسات الاقتصادية. وتحوي التنمية المستدامة في مبادئها العديد من التقاطعات أو النقاط المشتركة مع تيار أصحاب المصلحة لعلّ أهمّها هو مبدأ الإنصاف، وسنورد في المبحث الموالي الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة وسبل إسقاط المفاهيم الكليّة على المستوى الجزئي في المؤسسات الاقتصادية في المبحث الذي يليه.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

تعتبر التنمية اليوم مفهوماً شاملاً له جوانب عديدة اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، بيئية وأخلاقية، لكن هذه الجوانب لم تكن لتصل هذا التعدد والتكامل بسهولة؛ فقد مرّت الأفكار التنموية بعدة مراحل تميّزت بنقاشات واسعة نتج عنها في كلّ مرّة ظهور أفكار جديدة. واكتست مفاهيم التنمية طابعها الشمولي من خلال إعادة النظر في العديد من التجارب التنموية الفاشلة قبل وبعد الحرب العالمية الثانية؛ فاعتماد الدّول على رفع مؤشرات الاقتصاد كـمعدّلات النمو ونواتجها الداخلي الخام أظهر نقائص هذا الفكر في تحقيق الرفاه للإنسان، ونتج عن ذلك إعادة النظر في هذه المؤشرات والاعتماد على العدالة في توزيع هذا الناتج. وهذا ما فسح المجال للاهتمام بالتنمية البشرية وتغيير المبادئ التنموية واعتماد الإنسان كمصدر ونتيجة لعملية التنمية.

لكنّ الاهتمام بتحقيق رفاهية الإنسان والتركيز على تحقيق التنمية البشرية أظهر هو الآخر عيوباً تمثلت في تعظيم المنافع وعدم أخذ التّأثيرات السلبية على البيئة ورأس المال الطبيعي بالحسبان؛ مما شكّل ضغوطات على هذا الأخير تسببت ولا تزال في أزمات بيئية لعلّ أهمّها التغيرات المناخية وتنامي ثقب طبقة الأوزون وغيرها من الكوارث التي تسبب فيها البشر بحثاً عن حياة أفضل. وهنا ظهرت الضرورة إلى إدماج البعد البيئي ضمن أبعاد التنمية وإدخال مبادئ أخرى تحقّق توليفة مثلى من الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والتعايش البيئي وتحقيق مبدأ الإنصاف من خلال ترك موروث حضاري ورأس مال طبيعي للأجيال القادمة وبعث التواصل التنموي واستدامة الموارد. ونورد في هذا المبحث مختلف المراحل التي مرّت بها الأفكار المهمة بالتنمية المستدامة، وكذا مختلف مبادئها وأبعادها.

المطلب الأوّل: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة

لقد تطور مفهوم التنمية بتطور البعد البشري في الفكر الاقتصادي السائد، بحيث اهتم خلال الخمسينات بمسائل الرفاه الاجتماعي، لينتقل خلال الستينات إلى الاهتمام بالتعليم والتدريب، ثم إلى التركيز على تخفيف حدة الفقر وتأمين الحاجات الأساسية للبشر خلال السبعينات. غير أننا نلاحظ إغفال الجانب البشري خلال الثمانينات، حيث تم التركيز على الإصلاح الهيكلي لصندوق النقد الدولي. كما ظهر في هذه الفترة وتحديدًا في نهاية الثمانينات فكر التنمية المستدامة والذي عرف إثراءات وتطوّرات نبرزها فيما يلي:

1- نشأة المصطلح وتطوّره

جاءت بوادر ظهور مصطلح التنمية المستدامة في نادي روما الذي أنشئ سنة 1968م والذي كان يتكوّن من شخصيات تنتمي إلى ميدان الصناعة وتهمّت بمشكل التطور الصناعي وخاصة مشكل النمو. أصدر هذا النادي تقريراً سنة 1972م سمّاه "حدود النمو"؛ هذا التقرير قام بتسليط الضوء على تطوّر سكان العالم إلى غاية 2100م وعلى آثار النمو الاقتصادي على كوكب الأرض نتيجة الاستغلال المحفّ للثروات والطاقات الطبيعية. ويرى التقرير أنّ هناك تناقضات بين التنمية الاقتصادية وحماية كوكب الأرض¹. وفي نفس السنة عُقدت قمة الأمم المتحدة حول الإنسان والبيئة وذهب المشاركون إلى التوصية بوقف النمو الاقتصادي المضرّ بالبيئة². وقد اهتمت هذه القمة

1 Yvette Lazzert, "Le développement durable Du concept à la mesure", L'harmattan, 2008, p13

2 Alain Jounot, "100 questions pour comprendre et agir le développement durable", Afnor, 2004, p11

بالارتباط بين التنمية الاقتصادية والتنمية البشرية، والعلاقة بين البيئة والاقتصاد وبين بلدان الشمال والجنوب، وكان أهم ما أوصت به القمة كذلك أنّ البيئة موروث عالمي لا بدّ من أن يمنح للأجيال اللاحقة في إطار التواصل التنموي.

وظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة سنة 1980م في تقرير الاتحاد العالمي للمحافظة على البيئة في تقرير سميّ بـ "الاستراتيجية العامة للبقاء"، وذلك بعدما استخدمه ناشطون في منظمة غير حكومية تدعى بـ *world wildlife*، لكنّ أول ظهور للمصطلح بالمفهوم الحديث كان في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987م والتي ترأستها رئيسة الوزراء النرويجية والذي سميّ بتقرير "مستقبلنا المشترك"، وأصبحت هذه الوثيقة هي المؤسس لفكر التنمية المستدامة حيث تدرس مشاكل: البيئة، الفقر في البلدان النامية وأنماط الإنتاج والاستهلاك. كما تبحث في إيجاد الموارد البديلة لدفع عجلة التنمية في العالم¹. وترجم المصطلح إلى اللغة العربية بعدة تسميات مثل: التنمية القابلة للإدامة، القابلة للإستمرار، المطردة، المتواصلة، البيئية...². لكن اختير مصطلح التنمية المستدامة بإجماع المراجع.

في سنة 1992م عقدت أهمّ قمة في هذا المجال وهي قمة الأرض بربو دي جانيرو والتي كانت بمثابة نافذة المصطلح إلى مختلف الشعوب. وعقدت في هذه القمة اتفاقيات وأنشئت أجندة القرن الحادي والعشرين والتي أدمجت بين أبعاد التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والمحافظة على البيئة لتحديد مفهوم التنمية المستدامة³. وتالت بعد ذلك على مدار عشرية التسعينات عدّة أحداث وتواريخ مهمّة في مجال التنمية المستدامة أهمّها: اعتماد بروتوكول قرطاج بشأن الوقاية من مخاطر التكنولوجيا الحيوية سنة 1995م، قمة المدن أو قمة المؤسسات البشرية في اسطنبول سنة 1996م من أجل ديمومة اجتماعية وبيئية، المصادقة على اتفاقية كيوتو بشأن التقليل من التلوث والاحتباس الحراري والتغيرات المناخية. وفي سنة 2000م وقّعت الأمم المتحدة على قرارات بتبني أهداف الألفية الإنمائية، ثمّ مؤتمر جوهانسبرغ سنة 2002م الذي أكّد على ضرورة تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك، ثمّ مؤتمر كوبنهاجن 2010م حول التغيرات المناخية. وكان آخر هذه المؤتمرات في ريو دي جانيرو 2012م والذي سميّ بمؤتمر ريو+20 والذي جاء التقرير التّهائي له بعنوان "المستقبل الذي نصبوا إليه"، وأكّد المشاركون فيه على مواصلة محاربة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية وتغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج غير المستدامة⁴.

2- مفهوم التنمية المستدامة

بدأ مصطلح "التنمية المستدامة" يحضى بالقبول على نطاق واسع في أواخر الثمانينات من القرن الماضي بعد أن ظهر في وثيقة "مستقبلنا المشترك" والمعروفة أيضا باسم تقرير برونتلاند. هذا التقرير جاء بدعوة من الأمم المتحدة لتوفير "برنامج شامل للتغيير" في ما يتعلق بمفاهيم وتطبيقات برامج التنمية، وأظهر هذا التقرير الحاجة الملحة لإعادة النظر في أساليبنا في الحياة؛ كلّ هذا للإستجابة بطريقة مسؤولة تطلعات الناس. وجاء في هذه الوثيقة أول تعريف للتنمية المستدامة.

1 Farid BADDACHE, "le developpement durable", Troisième tirage, eyrolles, 2010, p13

2 الطاهر خامرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2007، ص 28.

3 Alain Jounot, op.cit, p12

4 "المستقبل الذي نصبوا إليه"، الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو+20، ص 1، 2

أ. تعريف اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: باعتبار التنمية "عملية أو إجراء من أجل: التطوير، النمو والتقدم"¹، أو "العملية التي يتم فيها زيادة الدخل الحقيقي وزيادة تراكمية وسريعة ومستمرة عبر فترة من الزمن بحيث تكون هذه الزيادة أكبر من معدل نمو السكان مع توفير الخدمات الإنتاجية والاجتماعية وحماية الموارد المتجددة من التلوث والحفاظ على الموارد غير المتجددة من النضوب"²؛ عرّفت التنمية المستدامة على أنّها:

"التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها"³.

وركّز التقرير على النقاط الرئيسية التالية:

☞ تحقيق الرفاهية الإنسانية والانتعاش الاقتصادي والمحافظة على البيئة باعتبارها قضايا مترابطة؛

☞ أنّ التنمية المستدامة تتطلب تعاوناً ومشاركة عالمية.

☞ أنّ مستويات المعيشة التي تتجاوز الحد الأدنى الأساسي من الاحتياجات لا يمكن إدامتها إلا عندما تراعى مستويات الاستهلاك في كل مكان متطلبات الإستدامة على المدى البعيد.

وتعددت بعد ذلك التعريفات واتسعت خاصة بعد مؤتمر ريو دي جانيرو، وذهب المفكرون إلى اعتبار التنمية المستدامة منهجاً بديلاً عن مناهج الرأسمالية، في حين ذهب الآخرون إلى اعتباره تحوُّلاً من التحوُّلات التي تطيل عمر الفكر الرأسمالي وتعالج أزماته.

ب. تعريف البنك الدولي: يرى البنك الدولي أن التنمية المستدامة تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة نفس الفرص التنموية الحالية للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الإجمالي أو زيادته المستمرة عبر الزمن، ويتضمن رأس المال الإجمالي: رأس المال الصناعي (معدات وطرق)، الفني (معرفة ومهارات)، الاجتماعي (علاقات ومؤسسات) والبيئي (غابات موارد مائية)، وبناء على هذا التعريف فأساس الإستدامة هو رأس المال⁴. ويظهر من خلال هذا التعريف أنّه يشير إلى واحدة من قضايا التنمية المستدامة التي أثّرت من قبل المفكرين وهي قضية الإستدامة القوية التي لا تتحقق إلا بالمحافظة على رأس المال بكل أشكاله وتنميته لترك موروث للأجيال القادمة.

ج. تعريف الأمم المتحدة: عرّفت هيئة الأمم المتحدة التنمية المستدامة بأنّها "ضرورة توفير الحق في التنمية" بحيث تتحقق على نحو متساوٍ من الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المبدأ الرابع الذي أقرته المنظمة إلى أنه "لكي تتحقق التنمية المستدامة ينبغي أن تمثل حماية البيئة جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية ولا يمكن التفكير بمعزل عنها"⁵. ويركّز هذا التعريف على الجانب البيئي وتلبية حاجات الأجيال المستقبلية، ويبرز هنا إغفال الجوانب الاقتصادية للتنمية. وفي الأخير يمكن إقتراح تعريف على ضوء التعاريف ومختلف القراءات الأخرى كما يلي:

1 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

2 تودارو ميشيل، "التنمية الاقتصادية"، تعريب ومراجعة: محمود حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ، السعودية، 2006، ص230.

3 Tracey Strange Et Anne Bayley, loc.cit

4 محمد العيد بيوض، "تقييم أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغاربية دراسة مقارنة: تونس، الجزائر، المغرب"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص79.

5 دوجلاس موسشيت، "مبادئ التنمية المستدامة"، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000، ص1.

د. التعريف المقترح للتنمية المستدامة: يمكننا وضع تعريف للتنمية المستدامة اعتمادا على إجراء تحليل شامل ومتكامل لمختلف التعاريف الموضوعية ومختلف القراءات في هذا المجال على النحو التالي: "التنمية المستدامة هي عملية حضارية متكاملة تقوم على ترشيد استخدام الموارد وإعطاء الحق في هذا الاستخدام بشكلٍ متساوٍ بين أفراد المجتمع وإشراكهم بصفة مُنصفة في نتائج هذا الاستخدام، وترك موروث حضاري للأجيال اللاحقة لتلبية احتياجاتها. مع مراعات الوصول إلى هذه النتائج بدون الإضرار بالبيئة وبدون خلق تفاوت بين الدول المتقدمة والمتخلفة".

المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

من تعريف التنمية المستدامة يظهر جليا أنّها عملية شاملة ومتعددة الأبعاد؛ فقد اكتسب البعد الاجتماعي والبيئي للتنمية أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، إضافة إلى ظهور تغييرات جذرية على المبادئ الاقتصادية بما يتماشى وتفعيل البعدين السابقين. غير أنّ هناك أبعادا أخرى للتنمية المستدامة يصرّ عليها العديد من الكتاب باعتبارها مكوّنا للأرضية التي تمارس فيها المخططات التنموية المستدامة ووسائلها لإنجاح مبادئها وأهدافها ومثال ذلك البعد السياسي في إشارة إلى الحكم الراشد أو الحوكمة، والبعد التكنولوجي باعتبار أنّ تلبية حاجات الأجيال القادمة وترك موروث من رأس المال الطبيعي والتكنولوجي يستوجب الاهتمام بإبتكار وتطوير طرق ووسائل وحتّى موارد بديلة عن تلك الناضبة. كما تجدر الإشارة إلى أنّ كل هذه أبعاد ورغم اختلاف أهدافها إلا أنّها متكاملة ومتداخلة.

1. البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

أدخلت التنمية المستدامة على الجانب الاقتصادي للتنمية مفهوم الكفاءة الاقتصادية؛ وعلى هذا الأساس يتمحور هذا البعد حول الانعكاسات الراهنة والمستقبلية للاقتصاد على حياة الإنسان وعلى البيئة، إذ يطرح مسألة اختيار وتمويل وتحسين التقنيات الصناعية في مجال توظيف الموارد الطبيعية¹. ووفقا للبعد الاقتصادي، تعمل التنمية المستدامة على تطوير التنمية الاقتصادية مع الأخذ بالحسبان التوازنات البيئية على المدى البعيد، باعتبار البيئة هي الأساس للحياة البشرية، وتحقيق العدالة الاجتماعية لجميع أصحاب المصلحة وليس للمساهمين فقط². ونبرز فيما يلي أهمّ ما تحاول التنمية المستدامة تعديله فيما يخصّ هذا البعد.

أ. الكفاءة الاقتصادية: تعرّف الكفاءة والتي تعرّف على أنّها الممارسات التي تحقق أكبر رفاهية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة³، فإذا عبرنا عن النتائج بالمنتجات الزراعية، والوسائل بالموارد الإنتاجية فتكون الكفاءة هي تعظيم النسبة بين المنتجات الزراعية والموارد المستخدمة في إنتاجها. مما يعني أنّ مفهوم الكفاءة مفهوم نسبي، ويمكن أن يشير في إطار التنمية المستدامة إلى تحقيق قدر أكبر من الناتج بنفس القدر من الموارد، أي ما يعنى التخصيص الأمثل والاستخدام الكفء للموارد المتاحة للحصول على أقصى قدر ممكن من الإنتاج، كما يمكن أن يشير إلى نفس الناتج باستخدام أقلّ للموارد. وتنطوي الكفاءة الاقتصادية على كل من الكفاءة الفنية والكفاءة السعرية.

1 طالبي رياض، "التنمية الريفيه المستدامة في إطار سياسات استخدام الموارد الطبيعية المتجددة دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس و المغرب"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 12.

2 Sandrine GHERRA, op.cit, p19

3 The business dictionary.

ب. جودة المنتجات وسلامتها¹: الجودة هي الملاءمة والقابلية للإستخدام، وهي المطابقة للمواصفات، وتحسين الأداء، والإسراع بإشباع إحتياجات العميل. غير أنّ هذا المفهوم يختلف باختلاف النّظر إليه من قبل البائع أو للاعتبارات الإنتاجية.

أولاً: من وجهة نظر المنتج: تعني الجودة المطابقة للمواصفات والمعايير المحدّدة للمنتج أو الخدمة، والتي يجب أن تخلوا من العيوب من أول مرة، والجودة هنا جودة داخلية.

ثانياً: من وجهة نظر البائع: تعني الجودة الأداء الأفضل؛ أي قدرة المنتج أو الخدمة على تحقيق الإستخدام النهائي المطلوب منها، كما تعني انخفاض شكاوي العميل، والجودة هنا جودة خارجية.

ثالثاً: من وجهة نظر العميل: تعني الجودة قابلية المنتج أو الخدمة على إشباع الإحتياجات المطلوبة الظاهرة أو المحتملة منها، مع احترام شروط الأمان للمستهلك، واحترام البيئة بالنسبة للمجتمع، والجودة هنا جودة خارجية.

وتحاول مبادئ التنمية المستدامة في بعدها الاقتصادي تحقيق توازن مثالي بين دورة حياة المنتج والمحافظة على العملية الانتاجية؛ أي العمل على توفير منتجات تكون مدّة استعمالها طويلة بشكل لا يؤثّر على ربحية الاستثمار فيها. كما تحاول التركيز على التخفيض من الآثار السلبية للمنتجات على صحة الإنسان. كما جاءت التنمية المستدامة للتخفيف من التفاوت بين البلدان في الجوانب المتعلقة بالبعد الاقتصادي والتي يمكن إجمالها فيما يلي²:

ج. حصّة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: نلاحظ أنّ سكان البلدان الصناعية يستغلون أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية قياساً على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم، ومن الأمثلة الدالة على ذلك نجد أنّ استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم في الولايات المتحدة أعلى منه في الهند بت 33 مرة، وهو في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أعلى بعشر مرات في المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعة.

د. تبيد الموارد الطبيعية: بما أنّ التنمية المستدامة تعني تغيير أنماط الإستهلاك التي تهدّد التنوع البيولوجي مثل إستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهذدة بالانقراض؛ فيجب إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الإستهلاك المبدّدة للموارد الطبيعية والطاقة وذلك عبر إحداث تغيير جذري في أساليب الحياة. ولا بد في هذه العملية من التأكيد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية وتكثيف البحث والتطوير في مجال الطاقة المتجددة.

هـ. تبعية البلدان النامية: ففي ظل الانفتاح الدّولي تستغل الدول الغنية قدراتها الإقتصادية والتحكم في الأسواق لتقوم بخفض إستهلاك الموارد الطبيعية، مما يؤدي إلى انخفاض في صادرات هذه الموارد في البلدان النامية، والذي يجرم هاته الأخيرة من إيرادات هي بحاجة ماسة إليها. لكن إذا حدث إكتفاء ذاتي لهذه الدول (النامية) فمن شأنه أن يوسّع التعاون الإقليمي والتجارة النشطة فيما بين البلدان، وبالتالي تحقيق إستثمارات ضخمة في رأس المال البشري والتوسع في أخذ التكنولوجيا المحسنة.

1 فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 24

2 مبارك بوعشة، "التنمية المستدامة مقارنة اقتصادية في اشكالية المفاهيم"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و8 أبريل 2008، ص 8،7.

و. **التفاوت في المداخل:** إن هذا التفاوت يوجد في الدول الغنية والفقيرة مع مراعاة النسبة الموجودة بينهما، فنجده يرتفع بشكل كبير في الدول النامية. ومن بين الحلول التي وضعت لتقيض التفاوت في المداخل والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ما يلي:

- ✍ تقديم القروض إلى القطاعات الإقتصادية غير الرسمية وإكسابها الشرعية؛
- ✍ وجود بنوك للفقراء ومساعدتهم بقروض بسيطة وميسرة ومن دون فوائد؛
- ✍ العمل على تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم والرعاية الصحية؛
- ✍ تحقيق عملية التكافل الاجتماعي المنظم، والذي يعتمد بشكل أساسي على فئات في المجتمع؛ يمكنها من جذب الصناعات الصغيرة من خلال المنظمات الأهلية.

بالإضافة إلى ما سبق، يهدف أيضا البعد الإقتصادي للتنمية المستدامة إلى ترشيد المناهج الإقتصادية، وعلى رأس ذلك تأتي فكرة " المحاسبة البيئية للموارد الطبيعية "؛ كقيمة النقص في خصوبة الأرض، الثروة السمكية والثروة المائية.

2. البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

يركز البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة على أن الإنسان يشكل جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية، مكافحة الفقر وتوفير الخدمات الاجتماعية لجميع أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى إرساء أسس الديمقراطية من خلال مشاركة الشعوب في اتخاذ القرار بكل شفافية¹. ويتضمن هذا البعد ما يلي:

أ. **التمكين:** إذ يركز هذا المدخل الجديد للتنمية على أنها تهتم بالناس، لا أن تكون فقط من أجلهم. و وفق هذا المنهج يصبح جميع أصحاب المصلحة يشعرون بأنهم مسؤولون في المؤسسات الاقتصادية، وهو ما يحدث توازنا بين المسؤوليات والصلاحيات. وتتميز بيئة التمكين بتوفر عدة عناصر أهمها²:

- ✍ وضوح الغرض والرّسالة؛
- ✍ العمل الجماعي والاتصالات الفعّالة؛
- ✍ المشاركة، التقدير والتحفيز؛
- ✍ التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات.

ب. **العدالة:** والتي تسمح بتساوي الفرص المتاحة أمام كل أفراد المجتمع، بغض النظر عن العرق أو الجنس أو الأصل أو اللون. كما تعني أيضا الإنصاف وتوزيع الثروة بشكل عادل على الأفراد لوضع قاعدة صحيحة للاستثمار.

ج. **التعويض:** والمرتبطة خاصة بعدم إلحاق ضرر بالأجيال القادمة، سواء بسبب استنزاف الموارد الطبيعية، أو تلويث البيئة، أو الديون العامة التي تتحمل عبئها الأجيال اللاحقة. كما يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تحقيق التواصل التنموي وإضفاء البعد الزمني للتنمية من خلال مبدأ من يلوّث يدفع³.

1 جمال سالمي، "التنمية الانسانية المستدامة: مدخل استراتيجي لإدماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008، ص 6

2 <http://www.arab-eng.org>: le 25/03/2012, 14 :24

3 جمال سالمي، مرجع سابق، ص 6

د. أخلاقيات الأعمال¹: يعبر مصطلح أخلاقيات الأعمال عن التزام الأفراد في المؤسسة بمجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، حيث عرّفها كلا من Decenzo و Robbins بأنها: "مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ"، أما حسب منظور الأخلاق الموقفية فإن أخلاقيات الأعمال تشير إلى: "تغيير السلوك الأخلاقي في حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، وعلى هذا الأساس فإن الفرد يمكن أن يكون جيدا في حالة وسيئا في أخرى". وإن إتباع الأخلاق الحسنة في العمل هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسيرون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية؛ بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، ثم القيام بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع. وإن الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة، أو على مستوى المنظمة ككل، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، فهي تسمح بـ:

☞ تحقيق مردود مالي من وراء الالتزام الأخلاقي وإن لم يكن على المدى القصير، وهذا ضد المنظور التقليدي الذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة بالربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية؛

☞ تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي أو الدولي؛

☞ إن تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل سلبية من قبل الأطراف الأخرى (الأطراف الآخذة)؛

☞ إن حصول المنظمة على شهادات واعترافات داخلية وخارجية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية عالية.

3. البعد البيئي والتكنولوجي للتنمية المستدامة

يركز البعد البيئي للتنمية المستدامة على مراعاة الحدود البيئية بحيث تكون لكل نظام بيئي حدود معينة لا يمكن تجاوزها من الاستهلاك أو التأثير. أما في حالة تجاوز تلك الحدود، فإن ذلك سيؤدي إلى تدهور النظام البيئي. وعلى هذا الأساس، يجب وضع الحدود أمام الاستهلاك والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات وأنجراف التربة. وتدعو التنمية المستدامة في بعديها البيئي والتكنولوجي إلى²:

أ. ضرورة إعطاء سلطة اتخاذ القرارات الاقتصادية والمتعلقة بالتخطيط في يد وزارات ومؤسسات معينة كثيرا بالبيئة، وهذا يؤدي إلى إشراك المؤسسات البيئية في اتخاذ القرارات وبالتالي يقلل من المشاكل البيئية ويحد من التدهور البيئي ويزيد من استدامة النمو الاقتصادي.

ب. من الممكن تسخير السياسات البيئية الفنية في استبدال عناصر الإنتاج (رأس مال ويد عاملة وموارد طبيعية ومرافق بيئية) والحد من ندرتها. فاستخدام التكنولوجيا الحديثة سيساعد في المحافظة على الماء والطاقة المستخدمة في المجالات الزراعية والصناعية وحتى في الممارسات المنزلية، بما في ذلك تشجيع استخدام تقنيات زراعية وأساليب ري

1 حامد نور الدين، حسام الدين غضبان، "الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة

في المنتدى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص2

2 عماري عمار، "إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة

سطيف، أيام 7 و8 أبريل 2008، ص11-13

حديثاً للحد من الفاقد في مياه الري، وكذلك زراعة محاصيل مناسبة للتربة والبيئة المحلية، وكذلك للتقليل من التلوث وإعادة التدوير كلما أمكن ذلك على كل من المياه العادمة والنفايات الصلبة على المستوى المنزلي أو الصناعي.

ج. إدخال مفهوم الاقتصاد الأخضر والتنمية الخضراء في ثقافة المنتج والمستهلك، لتصبح المعايير البيئية من أهم الشروط التي يجب توافرها في السلعة حتى تدخل إلى الأسواق، ومنع دخول السلعة التي لا تراعي البعد البيئي عند إنتاجها إلى الأسواق سواء المحلية أو الدولية، مثل السلع الملوثة للبيئة أو السلع التي يقوم إنتاجها على أساس الاستغلال الجائر للموارد أو تؤثر على التوازن البيئي، وإرغام المصانع والمزارع في أغلب بلدان العالم على وضع علامة على منتجاتها توضح أنّ هذه المنتجات خضراء أو أنتجت بطريقة آمنة بيئياً ومنح شهادات للمصانع والمزارع التي تراعي الجوانب البيئية مثل شهادة الأيزو 14000.

د. الإسراع بالأخذ بالتكنولوجيات المحسنة، وكذلك بالنصوص القانونية الخاصة بفرض العقوبات في هذا المجال وتطبيقها. ولأجل تحقيق هذا الهدف لابد من تعاون تكنولوجي ببناء يوضح التفاعل بين الأبعاد الاقتصادية والبشرية والبيئية والتكنولوجية. ومن شأن التعاون التكنولوجي - سواء بالاستحداث أو بالتطوير لتكنولوجيات أنظف وأكثر تناسباً للاحتياجات المحلية - الذي يهدف إلى سد الفجوة بين البلدان الصناعية والنامية، أن يزيد من الإنتاجية الاقتصادية ويقلل من استنزاف الموارد الاقتصادية، وتلوث الهواء والماء والأنهار والمحيطات وغيرها؛ مما يحول دون مزيد من التدهور في نوعية البيئة. وحتى تنجح هذه الجهود، فهي تحتاج أيضاً إلى استثمارات كبيرة في التعليم والتدريب.

هـ. الاستخدام الكفء للطاقة على الصعيد المنزلي وفي القطاع التجاري من خلال إدخال استعمال الغاز الطبيعي المسيل والمواقد المحسنة في الاستخدامات الخاصة والتجارية؛ وتسهيل نقل التكنولوجيات الحديثة في مجال الطاقة.

و. ضرورة تضمين المفاهيم البيئية في مكونات المناهج والكتب المدرسية. ومن مداخل ذلك المدخل الاندماجي الذي يتم بإدخال معلومات بيئية، أو من خلال ربط المحتوى بقضايا بيئية مناسبة، أو توجيه مناهج مادة دراسية بأكمله توجيهاً بيئياً، بحيث تدرس كمنهج دراسي مستقل. وبالتوازي مع ذلك وجب خلق تخصصات في مجال الاقتصاد البيئي على مستوى الجامعات والمدارس العليا وإعطائه الأهمية المطلوبة ليكون القاسم المشترك بين التخصصات المختلفة خدمة للبيئة ولأداء هذه التخصصات.

ز. الوعي البيئي للفرد نفسه والذي إذا توفر فإنه يكون أكثر فاعلية من سن القوانين والتشريعات، ويوفر كثيراً من الجهد والمال، ومن ذلك إشاعة التعاليم الإسلامية التي تحث على الحفاظ على البيئة بسلوكيات محددة تجلب له كرامة واحتراماً في الحياة وأجرًا وثواباً في الآخرة.

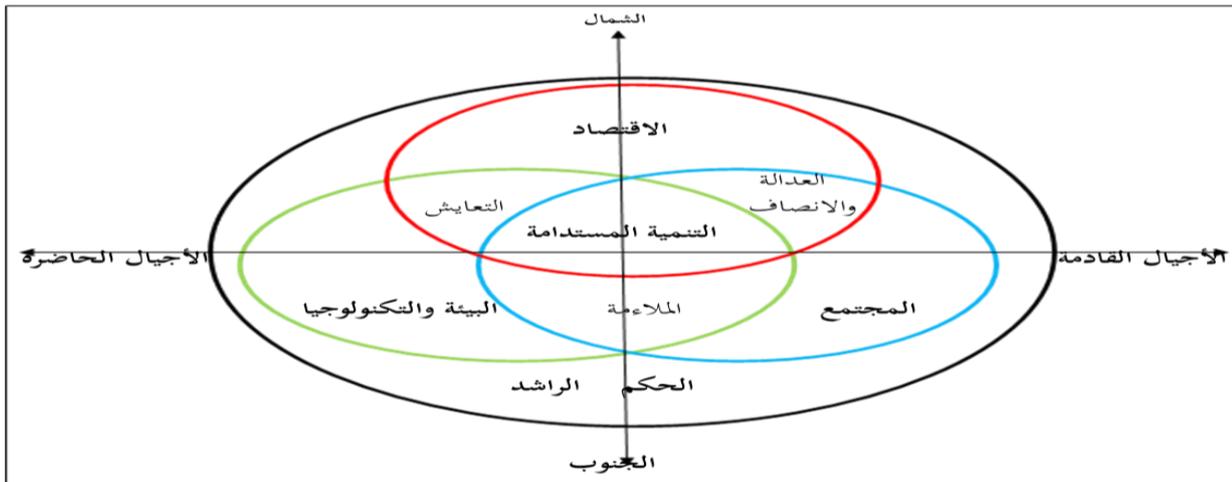
4. البعد السياسي للتنمية المستدامة

يعتبر البعد السياسي بمثابة الأرضية والركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تجسيد مبادئ الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية بشكل يراعي ويضمن مرتكزات الديمقراطية والشفافية والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتنامي الثقة والمصادقية، وتوالي السيادة والاستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة¹. فهذا البعد يعبر عنه بالحكم الراشد

1 راشي طارق، "الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بنيسة SOMIPHOS"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 32

الذي يساهم بفعالية في تجسيد معايير الاستدامة على مستوى كل الأبعاد الأخرى. ويراعي هذا البعد تطبيق مبادئ التنمية المستدامة بمحاربة الفساد الاقتصادي الذي يعتبر العامل الأساسي في ضرب الاستقرار والتنمية. في الأخير يمكن القول أنّ التنمية المستدامة هي مزيج متكامل من الأبعاد المتداخلة، كما أنّ تحقيق تنمية مستدامة وتفعيل أبعادها يستوجب العمل المتواصل بين الأجيال على مراحل كبرى فيما يسمّى بالبعد الزمني؛ بمعنى أنّ التنمية المستدامة هي مشروع حضاري شامل ومتواصل بين الأجيال. كما تكتسي التنمية المستدامة البعد المكاني باهتمامها بفوارق التنمية بين دول الجنوب والشمال. وكلّ هذا يمكن تمثيله في نموذج يسمّى نموذج تراكم رأس المال كالتالي:

الشكل رقم 9: أبعاد التنمية المستدامة



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

المطلب الثالث: مبادئ التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة عملية طموحة تحوي جملة من المبادئ، جاءت هذه الأخيرة في معظم المؤتمرات المنعقدة في هذا المجال، كما دعت إليها وركزت عليها مختلف المقاييس كالمقاييس الإيزو ومقاييس أنور. ومن جملة هذه المبادئ نذكر:

1. الإنسان مصدر وهدف التنمية المستدامة

يعكس هذا المبدأ أهمية الجوانب الاجتماعية في التنمية المستدامة، حيث يعتبر الإنسان مصدراً وهدفاً للتنمية في آن واحد. ومن هذا المنطلق، فإن التنمية الصحيحة تنطلق من الإنسان بحفظ كرامته، رعاية حقوقه وحرية والتركيز على نواحي تنمية قدراته، ورفع درجة مساهمته الإيجابية؛ ذلك أنّ التنمية تنطلق من الإنسان وتهدف في النهاية إلى تحقيق سعادة الإنسان، فهو وسيلتها وهدفها في آن واحد، فلا يجب أن تعتبره وسيلة، وتنسى بأنه الهدف الجوهرى من عملية التغيير. وقد أدركت البلدان المتقدمة هذه الحقيقة فأضحت تؤكد على أهمية الإنسان والاستثمار في المجالات التي ترفع مكانته الحضارية، وإلى هذا يشير برنامج الحكومة الأمريكية إلى أنّ: "المورد الوحيد للأمة الراسخة جذوره حقا والمصدر النهائي لكل ثروتها هو شعبها، والطريقة الوحيدة التي تستطيع أمريكا أن تنافس بها وتكسب في القرن

الحادي والعشرين، هي أن يكون لديها أفضل القوى العاملة تعليماً وتدريباً في العالم، فالإنسان هو الثروة الحقيقية للأمم¹. يأتي هذا مصداقاً للمقولة الشهيرة: " إمبراطوريات المستقبل هي إمبراطوريات الإنسان".

2. التمكين والمشاركة

نظراً لأهمية الشعور بالانتماء والسعادة والإحساس بوجود هدف ومعنى للحياة بالنسبة لتحقيق الذات بشكل كامل، تهتم التنمية المستدامة بالطرق التي يعمل بها الناس معا ويتفاعلون، وتحاول تحقيق تدرج فعلي في الغايات كما هي ممثلة في هرم ماسلو. والمقصود بالمشاركة إشراك الناس في صنع القرارات المتعلقة بالعمليات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... بمختلف الوسائل المشروعة الممكنة ليكون رأي الأغلبية معتمداً ورأي الأقلية محترماً، ومنع التسلط الفئوي والاستبداد النخبوي على الشعوب، وتمكين الناس من المساهمة الإيجابية في تجسيد تلك القرارات في الميدان التطبيقي تنفيذاً للمهام التنموية المتعددة، فالمشاركة الفعالة كعنصر جوهري من عناصر التنمية البشرية هي التي تسمح للناس بأن يحققوا إمكاناتهم الكاملة، وأن يقدموا أفضل إسهام من جانبهم في المجتمع، وهي أيضاً غاية في حد ذاتها، وللمشاركة أشكال متعددة منها: الأسرية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية².

3. الإنصاف

وهو جوهر التصور الذي تطرحه التنمية البشرية المستدامة، وهو أكثر المكونات أهمية، حيث يركز على تكافؤ الفرص في الوسائل والمدخلات، لا في النتائج والمخرجات فقط، بمعنى آخر؛ تساوي فرص المساهمة في وضع التنمية والاستفادة من ثمارها. ويتمحور هذا المبدأ حول الاهتمام بالشرائح الضعيفة على مستوى المجتمع كما يهتم بتحقيق عدالة في توزيع الثروات والنواتج. ينصّ هذا المبدأ أيضاً على البعد المكاني المذكور سابقاً بتحقيق التبادل التجاري المسؤول بين الشمال والجنوب وكذلك البعد الزمني بترك موروث تنموي للأجيال اللاحقة³.

4. الوقاية من المخاطر وحماية البيئة

يجب تنفيذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية عند المصدر في حالة وجود أخطار، وذلك باستخدام أفضل التقنيات المتوفرة بتكلفة مقبولة اقتصادياً. وتطبيق مبدأ الحيطة لضمان تجنب وقوع الأخطار. كما يجب أن تكون حماية البيئة جزءاً من عملية التنمية، وذلك بمشاركة والتزام جميع فئات المجتمع لتحقيق التنمية الاجتماعية، الاقتصادية والبيئية⁴.

5. مبدأ من يلوّث أكثر يدفع أكثر

ينصّ هذا المبدأ على ضرورة تحمّل تكلفة خفض الإصدارات والانبعاثات من قبل مصدرها، وينبغي تحديد أسعار السلع والخدمات مع الأخذ بالاعتبار جميع التكاليف المتأتبة إما في مرحلة من مراحل الإنتاج أو من استهلاكها. وأفضل نموذج وضع لهذا المبدأ كان من طرف *Ronald Coose* (الحائز على جائزة نوبل سنة 1972م)، يسمى هذا

1 صالح صالح، " المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي"، دار الفجر، الجزائر، 2006، ص 112

2 فاروق حريزي، "دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 72

3 خبابه عبد الله، "التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو ديجانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008، ص7

النموذج بنموذج التفاوض أو نظام حقوق الملكية؛ والذي يتمحور حول تحقيق توليفة مثلى من التلوث الذي يمكن أن يتقبله النظام البيئي والاجتماعي وكذا المنفعة المتأتية من إنتاج المؤسسات. بمعنى أن هذا النموذج يحدد أقل تلوث يمكن تحمّله لإنتاج منتج معيّن. ويقوم السكّان أو ممثلوهم (الجماعات المحلية) عن طريق قوّة التفاوض من الاستفادة من تعويض يقتطع من أرباح هاته المؤسسات¹. وتمّ التطرّق لهذا المبدأ في اتفاقية كيوتو والتي ألزمت الدول الأكثر تلويثا من دفع مبالغ مالية للحدّ من آثار هذا التلوث لكن أكبر دولتين ملوثتين في العالم امتنعتا عن الإمضاء في الاتفاقية ويتعلق الأمر بكلّ من الولايات المتحدة الأمريكية والصين.

6. التضامن

يتمّ التعبير عن هذا المبدأ في الفضاءين الزماني والمكاني على حدّ سواء؛ أي التضامن بين الدول، بما في ذلك العلاقات شمال/جنوب، والتضامن عبر الأجيال الماضية، الحالية والمستقبلية؛ "بالتضامن عبر الأجيال نضمن حياة أطفالنا والأجيال التي تليهم تطبيقا لمبدأ قديم في تقاليد هنود الإيروكوا والذي ينصّ على أنّ القرار الجيّد هو الذي يأخذ بالحسبان امتداد الآثار إلى الجيل السابع من الأجيال اللاحقة"².

7. الإنتاج والاستهلاك المسؤول

وفق هذا المبدأ يجب وضع استراتيجيات كفيلة بتطوير انماط الإنتاج والاستهلاك للحدّ من آثارها السلبية اجتماعيا وبيئيا، وتجنّب المخلفات الملوثة وهدر الموارد والتبذير على وجه الخصوص. ويتمّ وفقا لذلك تبنيّ سياسات الإنتاج الأنظف والطرق الحديثة في تدوير المخلفات من جهة، ومن جهة أخرى نشر الوعي بالمنتجات الخضراء لما لها من آثار إيجابية على البيئة والإنسان على حدّ سواء³.

المطلب الرابع: مستويات الاستدامة ومؤشرات قياس التنمية المستدامة

يطرح قياس التنمية المستدامة ووضع مؤشرات دقيقة لذلك مشكلا حاول كثير من المفكرين حلّه، وسنحاول هنا وضع مختلف المؤشرات المقترحة من قبل بعض منهم. لكن قبل ذلك نتطرّق إلى مستويات الاستدامة وكيفية النّظر إلى استهلاك رأس المال بأنواعه الطبيعي، التكنولوجي، البشري والمالي.

1. مستويات الاستدامة

تنقسم مستويات الاستدامة إلى مستويين هما⁴:

أ. **الاستدامة القوية**: يرى أصحاب هذا التيار أنّ استغلال الموارد من قبل الأجيال الحالية يُبرّر بترك موروث للأجيال القادمة، وتكون إستدامة التنمية قوية عندما يقع مجال النشاطات الإقتصادية ضمن مجال النشاطات الإنسانية، والتي

1 Daniel Mainguy, "Le problème posé par le théorème de Coase, le droit de l'environnement et l'intérêt général Environnemental", Droit et sentiment, rencontres Montpellier Sherbrooke, Ed ; CNRS,2012, p8

2 Elisabeth Laville, "L'entreprise verte", 3e édition mise à jour et enrichi, édition pearson, France, 2009, p17

3 YVETTE LAZZERI,loc.cit

4 Madadi Abdelkader,Abdallah el Hirts Hamid,"Les nouveaux fondements philosophiques et idéologiques du discours sur le développement et la durabilité", 3ème Colloque internationale sur : la protection de l'environnement et lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement , centre universitaire de khmis-miliana, Algérie, le 03 et 04 mai 2010, P: 3.

بدورها تمتد لتقع في الدائرة الإيكولوجية (البيئية). وبالتالي فإن تلك النشاطات الاقتصادية ستتمو بشكل متضائل ولن يستمر نموها على المدى البعيد إذا ما تم الإضرار بشكل كبير بالطبيعة التي تمدّها بالموارد المادية والطاقوية؛ بمعنى أنّه لا بد من تساوي المنفعة الكليّة المحققة من خلال استغلال الموارد بين الأجيال. والاستدامة القوية تتمثل في الحفاظ على المكونات المختلفة لرأس المال في مستواها الأصلي، فهي تفرض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال (بشري، طبيعي، مالي وتكنولوجي...). ووفقاً لهذا الافتراض فإن مكونات رأس المال المختلفة تعدّ مكملّة لبعضها البعض وليست بدائل، فعلى سبيل المثال فإن حصيلة بيع البترول لا بد وأن تستثمر في مجالات الطاقة الأخرى وتطويرها للحصول على إنتاج مستديم من الطاقة.

ب. **الاستدامة الضعيفة:** كان الإيكولوجيون وراء هذا الرأي، فعلى عكس سابقتها تكون الاستدامة ضعيفة عندما يقع التوسّع على حساب الموارد البيئية أي وقوع الحقل الإيكولوجي ومجال النشاطات الإنسانية ضمن دائرة النشاطات الإقتصادية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ستتمو بشكل متسارع على المدى البعيد. بالإضافة إلى ذلك، تفترض الاستدامة الضعيفة للتنمية درجة من الإحلال بين مختلف عناصر رأس المال، فهي مبنية على فكرة بسيطة تقوم على أن رأس المال الطبيعي يمكن إستبداله مع مرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي، على اعتبار أن أنماط رأس المال (الطبيعي، الإجتماعي، البشري، المالي والتكنولوجي) تعد بدائل لبعضها البعض على الأقل بالنسبة لمستويات الأنشطة الإقتصادية الحالية والموارد المتاحة. وعليه فالاستدامة الضعيفة تفرض استقراراً في مخزون رأس المال الطبيعي ما يعني أنّه لا يجوز استهلاك الأجيال الحالية لأكثر من احتياجاتها.

2. قياس التنمية المستدامة

نظراً لكون التنمية المستدامة عملية متعدّدة الأبعاد والمراحل كان لا بدّ من وضع معايير وطرق كميّة لقياس مدى إنجازها، وجاء تعدّد هذه المؤشرات تبعاً لتعدّد الأبعاد؛ فكان تطوّر معايير القياس مصاحباً لتطوّر مفهوم التنمية وفيما يلي نستعرض أهم مؤشرات قياس التنمية المستدامة بعد توضيح مفاهيم المؤشرات.

أ. **مفهوم المؤشر:** يعرّف المؤشر على أنه عبارة عن "إحدى البيانات أو المعطيات، التي تم اختيارها من بين مجموعة من البيانات أو المعلومات الإحصائية المهمّة، من أجل خصوصيتها، وأهمية ما تمثله قيمتها"¹. كما يعرف أيضاً على أنه "أداة تصف بصورة كميّة موجزة وضعاً أو حالة معينة"². وفي تعريف شامل للمؤشر، فإن هذا الأخير متغير كمي يتحدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة، ويستخدم للتعبير عن ظاهرة أو قضية ما ويجب أن يكون المؤشر³:

1 حروفش سهام، صحراوي إيمان، بوباية ذهبية ريمة، "الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي:

التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و8 أبريل 2008، ص9

2 ماجدة أحمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، "التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن،

2007، ص251

3 محمد سمير مصطفى، "استراتيجيات التنمية المستدامة (مقاربات نظرية وتطبيقية)"، الموسوعة العربية، ص454

- ☞ دقيقا بمعنى أنه يقيس بالفعل ما يراد منه قياسه كما يجب أن يمكّننا من التنبؤ من خلاله؛
- ☞ حساسا بمعنى استجابته للتغيرات في الحالة المعنية بالقياس دون تحييز أو تضليل؛
- ☞ السهولة النسبية في جمع البيانات واستخدامها من خلاله وسهولة تطبيقه في المجال العلمي؛
- ☞ أن يعكس شيئا جوهريا لصحة المجتمع الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية طويلة الأجل؛

وبالنسبة للتنمية المستدامة، فإن مؤشرات هذه الأخيرة هي المؤشرات التي يتم بموجبها إعطاء صورة واضحة عن مدى التقدم أو التراجع في إنجاز التنمية، وبموجبها يتم تقييم إنجاز الدول والمؤسسات المكلفة في إطار التنمية المستدامة في المجالات التي تشملها ومقارنتها.

ب. مؤشرات قياس التنمية المستدامة: تشتق مؤشرات قياس التنمية المستدامة من أهداف وأبعاد التنمية نفسها، وتختلف هذه المؤشرات من حيث عددها ونوعها من فترة وبيئة إلى أخرى نظرا لاختلاف الأهداف والأولويات والخبرات والبيانات المتاحة. وتختلف مؤشرات قياس التنمية المستدامة عن المؤشرات التقليدية في كون هذه الأخيرة تقيس التغير الذي يطرأ على جوانب التنمية باعتبار هذه الجوانب متغيرات مستقلة، في حين أنّ مؤشرات التنمية المستدامة تقيس هذه الجوانب باعتبارها مترابطة ومتكاملة.

أولا: المؤشرات الاقتصادية

يعكس هذا الصنف من المؤشرات استدامة السياسات المتبعة في التوريد، الانتاج، التسويق... كما يهتم بسياسات استغلال الموارد الطبيعية. ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

☞ **البنية الاقتصادية:** وتتجزأ هذه المؤشرات إلى عناصر تعبر عن البنية الاقتصادية هي¹:

- الأداء الاقتصادي: ويمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد، ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي؛
- التجارة: ويقاس بالميزان التجاري ما بين السلع والخدمات؛
- الحالة المالية: وتقاس عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج القومي الإجمالي، وكذلك مقارنة هذا الأخير بنسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها.

☞ **أنماط الإنتاج والاستهلاك:** هذه هي القضية الاقتصادية الرئيسية في التنمية المستدامة، إذ أنّ العالم الذي نعيش فيه يتميز بسيادة النزعات الاستهلاكية في دول الشمال وأنماط الإنتاج غير المستدامة والتي تستنزف الموارد الطبيعية سواء في الشمال أو في الجنوب. حيث تشير كلّ التقارير البيئية المنشورة أنّ القدرة الطبيعية لموارد الكرة الأرضية لا يمكن أن تدعم استمرار هذه الأنماط، وأنه لا بدّ من حدوث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد وجعلها متاحة أمام سكان العالم الحاليين والمستقبليين بشكل متساوٍ. أمّا أهم مؤشرات الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية في التنمية المستدامة فهي²:

- استهلاك المادة: وتقاس بمدى كثافة استخدام المادة في الإنتاج، والمقصود بالمادة هنا كل المواد الخام الطبيعية؛
- استخدام الطاقة: وتقاس بالاستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد، نسبة الطاقة المتجددة من الاستهلاك السنوي؛

1 باتر محمد على وردم، "العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة"، ط 1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 219

2 راشي طارق، مرجع سابق، ص36

- إنتاج وإدارة النفايات: وتقاس بكمية إنتاج النفايات الصناعية والمنزلية والخطرة والمشعة وإعادة تدويرها؛
- النقل والمواصلات: وتقاس بالمسافة التي يقطعها كل فرد سنويا مقارنة بنوع من المواصلات (سيارة خاصة، طائرة، مواصلات عامة، دراجة هوائية... الخ).

ثانيا: المؤشرات الاجتماعية

تعدّ المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة أكثر المؤشرات تعقيدا وتركيبا وتمثّل في¹:

- ☞ **المساوات الاجتماعية:** تمثل نوعية ومستوى الحياة المشتركة، وهي انعكاس لمستويات تطبيق العدالة وشمولها عند توزيع الموارد والحصول على الفرص لكل فرد من الصحة والتعليم والعمل، وتحقيق العدالة للأجيال المستقبلية والحالية. ويمكن قياس المساواة الاجتماعية من خلال ما يلي:
 - مؤشر الفقر: ويقاس عن طريق نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر؛
 - مؤشر البطالة: ويقاس بنسبة السكان العاطلين عن العمل وهم في سنّ العمل؛
 - مؤشر المساواة في النوع الاجتماعي: ويمكن قياسه من خلال مقارنة معدّل أجر المرأة بمعدّل أجر الرجل.
- ☞ **الصحة العامة:** إنّ الحصول على مياه شرب نظيفة وغذاء صحي ورعاية صحيّة دقيقة من أهم مبادئ التنمية المستدامة. ففي معظم الدول النامية لاتزال الخدمات الصحية ضعيفة، وهناك عدّة مؤشرات لقياس الصحة وهي:
 - حالة التغذية: وتقاس بالحالات الصحية للأطفال؛
 - الوفاة: وتقاس بمعدل وفيات الأطفال تحت 5 سنوات؛
 - المياه الشروب: ويقاس بنسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية؛
 - الرعاية الصحية: وتقاس بنسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية، وبنسبة التطعيم ضدّ الأمراض المعدية لدى الأطفال، وبنسبة استخدام موانع الحمل.
- ☞ **التعليم:** هناك ارتباط بين مستوى التعليم في دولة ما ومدى تقدّمها الاجتماعي والاقتصادي، وقد حققت الكثير من دول العالم نجاحا ملموسا في التعليم وفي تدريب سكانها على المعلومات الحديثة، أمّا مؤشرات التعليم فهي:
 - مستوى التعليم: ويقاس بنسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصّفّ الخامس ابتدائي؛
 - محو الأمية: ويقاس بنسبة الكبار المتعلمين في المجتمع.
- ☞ **السكن:** إنّ توفرّ المسكن المناسب من أهم احتياجات التنمية المستدامة، وتشكّل عملية الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن أحد أهم أسباب زيادة المشرّدين والذين لا مأوى لهم.
- ☞ **الأمن:** ويتعلق الأمن في التنمية المستدامة بالأمن الاجتماعي وحماية المواطنين من الجريمة خاصة ضد الأطفال والمرأة وجرائم المخدرات والاستغلال الجنسي، ويتم قياس الأمن بعدد الجرائم المرتكبة لكلّ 100 ألف نسمة.
- ☞ **نمو السكان:** هناك علاقة عكسية بين النمو السكاني والتنمية المستدامة، فكلّما زاد معدل النمو السكاني في دولة ما زادت نسبة استغلال الموارد الطبيعية؛ مما يؤدي إلى المشاكل البيئية وتقليص فرص تحقيق التنمية المستدامة.

1 فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروية، "التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و8 أبريل 2008، ص 6

ثالثاً: المؤشرات البيئية

يتمّ من خلال هذه المؤشرات قياس مدى تأثير النمو الاقتصادي على البيئة، ويعتمد قياس الاستدامة البيئية على مؤشر أساسي يسمى بمؤشر الاستدامة البيئية *ESI* الذي تم إنجازه لصالح 142 دولة والذي يشمل¹:

☞ **الغلاف الجوي:** إن التغير المناخي وثقب الأوزون ونوعية الهواء تؤثر بشكل مباشر على صحة الإنسان، لذلك اهتمت وثيقة الأجندة 21 بمشاكل الغلاف الجوي ووضعت العديد من التوصيات، كما تم إقرار الكثير من المعاهدات والاتفاقيات الدولية والإقليمية لحماية المناخ ومقاومة ظاهرة الاحتباس الحراري وتقليل الانبعاثات السامة والملوثات الغازية، وهناك ثلاث مؤشرات تتعلق بالغلاف الجوي وهي:

- التغير المناخي: ويتم قياسه من خلال تحديد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛

- ترقق طبقة الأوزون: ويتمّ قياسه من خلال استهلاك المواد المستنزفة للأوزون؛

- نوعية الهواء: و يتم قياسها من خلال تركيز ملوثات الهواء في الهواء المحيط في المناطق الحضرية.

☞ **الأراضي:** إن طرق ووسائل استخدام الأراضي تحدّد مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة، فاستخدامات الأراضي تتطلب حسن التعامل مع الموارد الطبيعية للأرض، وحمايتها من التلوث والتصحر، ومن أهم المؤشرات المتعلقة باستخدامات الأراضي هي:

- الزراعة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية؛

- الغابات: ويتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض ومعدل قطع الغابات؛

- التصحر: ويتم قياسه من خلال حساب نسبة الأرض المتأثرة بالتصحر مقارنة مع المساحة الكلية؛

- الحضرنة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي السكنية.

☞ **البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:** تشكّل البحار والمحيطات 70% من مساحة الكرة الأرضية وهي تواجه

العديد من المشاكل البيئية كتراجع الإنتاج البحري وتلوث نوعية مياه البحر وأهم المؤشرات المستخدمة هي:

- المناطق الساحلية: وتقاس بنسبة السكان الذين يعيشون في المناطق الساحلية؛

- مصائد الأسماك: وزن الصيد السنوي لأنواع التجارية الرئيسية.

☞ **المياه العذبة:** إنّ إدارة الموارد المائية بطريقة مستدامة من أهم المصاعب التي تواجه دول العالم، وأصبحت القضايا

الخاصة بنوعية وكمية المياه في مقدمة الأولويات البيئية والاقتصادية في العالم في ظل التزايد السكاني، خاصة وأنّ المياه العذبة مورد غير متجدد ومعرّض للإستنزاف والتلوث، ويتمّ قياس ذلك بمؤشرين هما: نوعية وكمية المياه.

☞ **التنوع الحيوي:** وهذا يعني حماية الحيوانات والنباتات البرية وانشاء المحميات من أجل الوفاء باحتياجات الإنسان

ودون التأثير على توازن الطبيعة، ويتمّ قياس التنوع الحيوي من خلال مؤشرين رئيسيين هما:

- الأنظمة البيئية: ويتمّ قياسها بحساب نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية؛

- السلالات والأنواع: ويتمّ قياسها بنسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض.

1 حروفش سهام، صحراوي إيمان، بوباوية ذهبية رجمة، مرجع سابق، ص 13، 14.

بالإضافة إلى ذلك يمكن إضافة مؤشّر **نضوب الموارد**¹ والذي يقيس استهلاك الماء، إستعمال الطاقة، معدل الزيادة في المناطق الحضرية، معدل إنتاجية الأرض، سعة إنتاج الكهرباء من الطاقات الأحفورية ومعدل استهلاك الأخشاب وقطع الأشجار؛

رابعاً: المؤشرات المؤسسية

تعبّر هذه المؤشرات عن التطورات المؤسسية في تطبيق وتطوير الأنظمة التي لها علاقة بالتنمية المستدامة وكذلك تطبيق التشريعات في هذا المجال. ومن هذه المؤشرات نذكر ما يلي²:

☞ **تنفيذ الاتفاقيات الدولية المبرمة:** يتم من خلاله معرفة عدد الدول التي صادقت على الاتفاقيات الدولية الخاصة بالبيئة كالتصديق على بروتوكول قرطاج بشأن السلامة، والتصديق على الاتفاقية الإطارية بشأن التغيرات المناخية، وبروتوكول كيوتو المنبثق عن الاتفاقية الإطارية، بالإضافة إلى التنوع البيولوجي.

☞ **البحث والتطوير:** يتم من خلاله معرفة مدى اتفاق الدول على البحث والتطوير وإستغلال هذه الأبحاث فيما يخدم التنمية المستدامة، ويتم قياسها من خلال معرفة نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من الناتج الداخلي الخام؛

☞ **الإستخدام التقني:** والذي يعبر عن مدى إستخدام الأفراد للتقنيات العلمية ويتم قياسها من خلال:

- عدد أجهزة الراديو أو التلفاز لكل 1000 شخص، ومستخدمي الانترنت لكل 1000 شخص؛

- استخدام الهواتف الخليوية النقالة لكل 1000 شخص؛

- نسبة المشتركين بشبكة الانترنت إلى مجموع السكان؛

- نسبة الإنفاق على البحث العلمي.

كخلاصة لما سبق، يمكن القول أنّ الاهتمام بالتنمية المستدامة عرف تطوراً كبيراً منذ نشأته كمفهوم، وكانت جميع المؤتمرات والاتفاقيات في هذا المجال تحاول وضع المفهوم حيّز التطبيق ومساعدة الزمن لاجتذاب الكوارث البيئية وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك. لكنّ التحديات الكبرى للتنمية المستدامة لم تتوقّف عند حدّ التطبيق بل تجاوزته إلى مشكل القياس والتقييم، ولعلّ ذلك أمر طبيعي في العلوم الانسانية؛ فرغم وضع مختلف المؤشرات -والتي ذكرنا بعضها منها فيما سبق- إلا أنّ تقييم التنمية المستدامة على أرض الواقع يتطلّب مزيداً من الدقّة في المؤشرات. ورأينا في المبحث السابق كيف نشأ مصطلح التنمية المستدامة وكيف تطور عبر الزمن، لكنّ كلّ ما بيّناه سابقاً كان على المستوى الكلّي بمعنى على المستوى العالمي أو على مستوى الدولة الواحدة، وسنأتي في المبحث الموالي لنغوص أكثر في كيفية وضع هذه المفاهيم والسياسات موضع التنفيذ والتطبيق على المستوى الجزئي أي داخل المؤسسات الاقتصادية، ولنرى أهمّ الوظائف التي تقوم بها منظمات الأعمال لتبني هذا المنهج التنموي. كما سنرى أهمّ الرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في سبيل تفعيلها لمبادئ وأبعاد التنمية المستدامة وكذا ما تجنيه المؤسسة من أتباع هذا النهج.

1 محمد العيد بيوض، مرجع سابق، ص93

2 المرجع نفسه

المبحث الرابع: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

رأينا في المبحث السابق أن كلّ الأفكار كانت تدور حول مفاهيم اقتصادية كلية، ولأجل فهم وإيضاح إمكانية تطبيق مبادئ التنمية المستدامة استوجب الأمر إعطاء تعريف لهذا المفهوم يطبق في المؤسسة، وقد عُرِّفَت على أنّها "ضمان تنمية عن طريق تحسين الأداء الشامل، الدائم عبر الوقت والمقاوم للمخاطر، محترماً لنظام القيم المعروفة، معتمداً على العوامل الداخلية والخارجية في إطار منطقي للتطور المستمر"¹. غير أنّ التعريف الشائع هو 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"².

ويعتبر دور المؤسسة الاقتصادية في التقريب بين هدفين يبدوان متناقضين: تحقيق الربح وترسيخ الأخلاق، ذو أهمية وصعوبة بالغين، ذلك لأنّ أخلقة الاقتصاد أصبحت ضرورة حتمية للوصول إلى اقتصاد قوي كل عناصره متماسكة، وتنمية مستدامة تمسّ كل أطراف المجتمع. ويعتبر بعض المفكّرون أنّ إسقاط التنمية المستدامة داخل المؤسّسات الاقتصادية يعتمد كلياً على ترسيخ المسؤولية الاجتماعية وتبنيها من طرف هاته المؤسّسات؛ أي أنّهم يرون أنّ التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية يمكن حصرها في المسؤولية الاجتماعية لمنظّات الأعمال. لذلك أردنا أولاً البحث في هذا المفهوم وارتباطاته بالتنمية المستدامة.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظّات الأعمال: تفسيرها ومفهومها

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات وأزمات عديدة ارتبطت أساساً بنظرة المنظمة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه، هذا بالموازاة مع ظهور ظروف جديدة ووعي اجتماعي وبيئي، ومفاهيم حديثة تقوم في مجملها على مفهوم العطاء الاجتماعي ومدى تبني المؤسّسات لهذا الاتجاه.

1- الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظّات الأعمال

برزت أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من القرن الماضي إذ أوضح *Sheldon* أن مسؤولية كل منظمة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة، كما أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا 1972 بعنوان "المسؤولية الاجتماعية لمنظّات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن التمسك بالمبادئ التقليدية كههدف وحيد. وتجدد الإشارة إلى أن مجمع المحاسبين القانونيين بالجلترا أكد على ضرورة تضمين نتائج الأداء الاجتماعي في التقارير المالية، كما طبق نفس الإجراء في فرنسا إذ ألزمت المؤسّسات بالإفصاح عن درجة الالتزام الاجتماعي ليتوسع هذا المفهوم بصورة أكبر ويشمل البلدان العربية وذلك بعد بروز مصطلح التنمية المستدامة³. كما تطورت أدوات مفهوم المسؤولية الاجتماعية

1 بوزريع صليحة، منور أوسرير، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق المركز التنافسي في إطار البعد البيئي للمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي

الثالث حول: منظّات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص7

2 محاضرة للأستاذ حسن عثمان، مقياس مبادئ وأسس إدارة أعمال التنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، سطيف 2010.2011.

3 طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية

والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006، ص3.

كأحد عناصر خطط العمل الإستراتيجية للشركات بمراحل مختلفة، ففي سبتمبر 2002 تم إنشاء مجموعة استشارية إستراتيجية من قبل *ISO/TMB* مكونة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معايير عالمية *ISO* للمسؤولية الاجتماعية؛ حيث قامت هذه المجموعة في 2003 بالبحث في مدى الاستفادة من وضع المعايير العالمية ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة، وامتدت إلى افريل 2004 حيث أطلقت المجموعة تقريرا موسعا تضمن توصيات شاملة تعرض نظرة عامة عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وفي أكتوبر 2004 رفعت *ISO* مقترحا بإنشاء المعايير العالمية الجديدة *ISO 26000* المتضمن معايير المسؤولية الاجتماعية.

2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

حتى وقتنا الراهن، لم يتم تحديد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية. وفيما يلي أهم التعاريف المقدمة لها من طرف مختلف الهيئات:

☞ **المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة:** يعرف هذا المجلس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة"¹.

☞ **معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:** ويعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، وليس مجرد حاملي الأسهم"².

☞ **المفوضية الأوروبية:** وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها "عملية توحيد الاعتبارات والاهتمامات البيئية والاجتماعية لمنظمات الأعمال مع أنشطتها وعملياتها وتفاعلها مع ذوي المصلحة على أساس طوعي"³.

من هذه التعاريف نستخلص أنه لا تزال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تحتاج إلى تعريف موحد المعالم معترف به لدى كل الأطراف، فهي تعتبر "طريقة لحل النزاع المحتمل بين إدارة المؤسسة والجمهور العريض لأصحاب الحقوق بمن فيهم المستخدمين والزبائن والمجتمع المحلي"⁴. وبصيغة أخرى، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي استراتيجيات تتبعها مؤسسات لها التزامات اجتماعية حضارية تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات النادرة، بالإضافة إلى توليد مستوى مقنع من الأرباح لحملة أسهمها"⁵.

1 Frank Hond & al, "Managing corporate social responsibility in action talking", (Corporate social responsibility series),

Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p: 10.

2 براق محمد، قمان مصطفى، "أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص4.

3 Georg Muller-Christ, "Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management", Springer, London, 2011, p47.

4 Bird, R., Hall, A.D., Momentè F. and Reggiani F., "What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?", Journal of Business Ethics, (2007) 76, p187.

5 Ronald Paul Hill & al. , "Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective", Journal of Business Ethics, 2007, 70:165-174, p166.

3- أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

- إن قيام الشركات بدورها بتبني المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد بعيد دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، وإضافةً إلى ذلك يمكن ذكر الفوائد التالية¹:
- ☞ ترفع من قدرته الشركة على جذب وتحفيز والإبقاء على مجموعة من الموهوبين من العمال؛
 - ☞ تساهم في تصميم منتجات تسهم في تحقيق الرضى الوظيفى ورضى الزبائن والشعور بالإرتياح؛
 - ☞ تثقيف الجمهور الخارجى حول القيم الأساسية والأخلاقية للشركة، وجعل المؤسسة أكثر استجابة لبيئتها؛
 - ☞ إلزام صاحب العمل بالمسؤولية الاجتماعية يساعد الموظفين على العمل بجديّة لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة؛
 - ☞ تحسّن المسؤولية الاجتماعية من الإتصال بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصلحة فيها؛
 - ☞ تحقيق مردود ايجابي لجميع الجهات وخاصة المجتمع والدولة والمنظمة وكذلك إدارة العاملين؛
 - ☞ زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة؛
 - ☞ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة مستوى الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.

4- هرم Archie Carroll للمسؤولية الاجتماعية

إن تبني أهداف أصحاب المصلحة من قبل المؤسسات يحتل مراتب متقدمة في ظل تأثير هذه الأطراف على أهداف المؤسسة ومصالحها الخاصة، لذلك عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يغطّي مجموعة من الأبعاد بشكل عام، ويروّن أنّ هذه الأبعاد يمكن أن تُكَيّف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصلحة المختلفين. من بين هؤلاء الباحثين نجد **Carroll** وهو من حدّد أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاقتصادي، الأخلاقي، القانوني والخيري، لذلك طوّر مصفوفة يبين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين.

الشكل رقم 10: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 83

وتتفرّع عن هاته الأبعاد الأربع مكونات وعناصر أخرى، ويمكن تلخيص كلّ هذا فيما يلي²:

1 زايد مراد، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر-"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص6،5.

2 فريد فهمي زيادة، "وظائف منظمات الأعمال"، البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص271.

أ. **المسؤولية الاقتصادية:** كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى. وتنقسم المسؤولية الاقتصادية إلى عنصرين هما:

☞ **المنافسة العامة:** والتي تنصّ على منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين، وكذلك احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرق غير شرعية؛

☞ **التكنولوجيا:** إذا لا بد أن يستفيد المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها المؤسسة؛ وعليه لا بد لها من استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.

ب. **المسؤولية القانونية:** عن طريق احترام القوانين، حيث أن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح وحق في المجتمع ويمثل قواعد العمل الأساسية. وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

☞ **حماية المستهلك:** وذلك بعدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها والسهر على حماية الأطفال صحياً وثقافياً والالتزام بحقوق المستهلك في المعلومات وحرية الاختيار وتعويض الخدمة؛

☞ **حماية البيئة:** وذلك بمنع تلوث المياه والهواء والتربة، التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطريقة صحيحة، معالجة مخلفات وعوادم الإنتاج ومنع الاستخدام التعسفي للموارد الناضبة؛

☞ **حماية العاملين:** بمنح التمييز على أساس العرق، الجنس، القومية، الدين، المذهب أو المعتقد السياسي... والعناية بظروف العمل ومنع الحوادث والتقليل من أخطارها. كما يتوجب على المؤسسة منع توظيف صغار السن واحترام قوانين التعاقد وخطط الضمان الاجتماعي، إضافة إلى العناية بالمرأة وخصوصياتها بالعمل ومنع التحرش الجنسي، والالتزام بقواعد عمل المهاجرين وتحديد رؤية واضحة وعناية خاصة بعمل المعاقين.

ج. **المسؤولية الأخلاقية:** عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تفعل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة؛ وتتفرّع المسؤولية الأخلاقية إلى قسمين:

☞ **المعايير الأخلاقية:** وذلك بمراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والإنتاج والتوزيع، ومراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف واحترام حقوق الإنسان؛

☞ **الأعراف والقيم الاجتماعية:** من خلال احترام العادات والتقاليد ومكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.

د. **المسؤولية الخيرية:** وهنا تصبح المؤسسة تتصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه. وتمس المسؤولية الخيرية عدّة جوانب أهمّها نوعية الحياة، التغذية، النقل، الخدمات والذوق العام.

المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة

يختلف الاهتمام بالتنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية باختلاف الهيكل الاقتصادي للبلدان النامية والمتقدمة، وكذلك باختلاف درجة الوعي المجتمعي ونضوج فكر الاستدامة والذي يتجلى في التشريعات والقوانين التي تحكم نشاط المؤسسات. كما يختلف هذا الاهتمام من مؤسسة إلى أخرى؛ فنجد مؤسسات قطعت أشواطاً كبيرة في سبيل تحقيق المواطنة المؤسسية في حين نجد مؤسسات أخرى تقوم بممارسات خجولة نوعاً ما في هذا المجال.

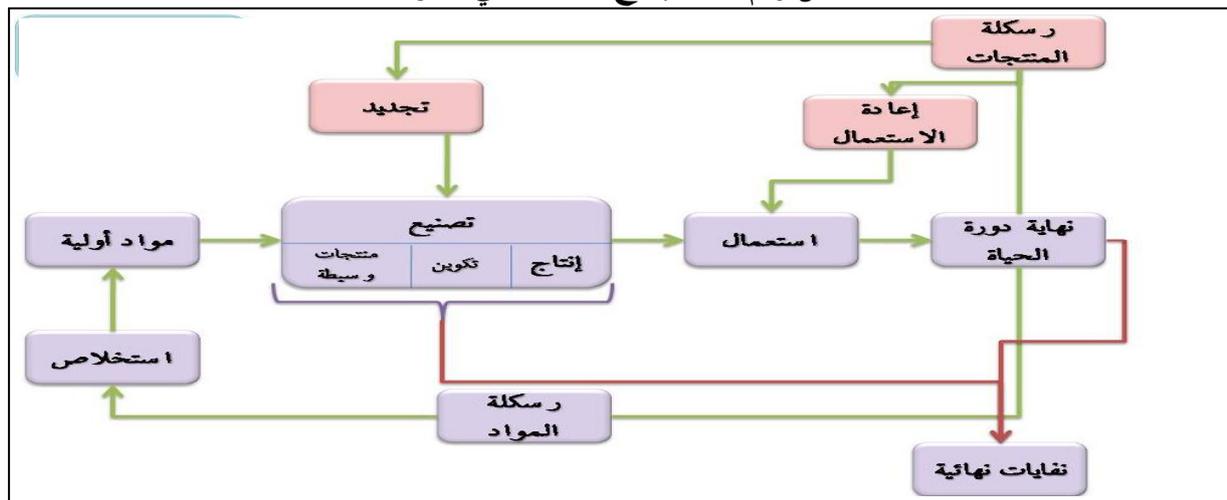
وقد تطورت الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية في بعض الدول المتقدمة؛ وهذا بتطبيق نظرة بعض الإداريين الذين يصرّون على إدراج التنمية المستدامة كإدارة في الهيكل التنظيمي

للمؤسسات أو على الأقل كوظيفة من وظائفها. ويظهر ذلك في حرص المؤسسات الاقتصادية على تقديم المعلومات والتقارير الخاصة بالممارسات في إطار التنمية المستدامة؛ فظهرت تقارير المسؤولية الاجتماعية، تقارير التنمية المستدامة، التقرير الاجتماعي... الخ وتأتي هذه التقارير كمرآة للممارسات التي تقوم بها المؤسسة وكتقييم لآثار نشاطها.

1- الإنتاج الأنظف

ظهرت فكرة الإنتاج الأنظف "Cleaner Production" مع منتصف الثمانينيات من القرن الماضي لتحل محل فكرة التكنولوجيات منخفضة أو عديمة النفايات. وتعتبر فكرة الإنتاج الأنظف أكثر شمولاً، لأنها تتضمن المنظومة الصناعية برمتها وتمتد إلى المنتج نفسه¹. ويعتبر الإنتاج الأنظف الطريقة المثلى لتقليل أو إزالة النفايات الخطرة بتجنب تولدها من المصدر. وهناك عدة مصطلحات تستعمل لوصف هذا المفهوم، ففي حين تستخدم الأمم المتحدة كلمة "الإنتاج الأنظف"، نجد الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم عبارة "منع التلوث"، واليابان ابتكرت مصطلح "الإنتاجية الخضراء"، والدول الأوروبية تستخدم كلمة "تخفيض النفايات". غير أن جميعها تعبر عن فكرة واحدة شائعة ألا وهي تخفيض النفايات الخطرة الناتجة عن العملية التحويلية مما يمكن الشركة من التقليل من تكاليف إدارة النفايات وتأثيرها على البيئة، ويشجع الإنتاج الأنظف على زيادة الكفاءة، كما يركز على تخفيض النفايات واستغلال المصادر خلال عمليات الإنتاج في: التصميم، التكوين وحتى تعبئة المنتج وتسويقه، وهذا يمثل التغيير الأساسي في آلية تفكير الصناعة حول خطط إنتاجها وعملياتها. ويعرف الإنتاج الأنظف بواسطة البرنامج البيئي للأمم المتحدة (PNUD) سنة 1990 بأنه "التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة"². ويمثل الشكل التالي تقنيات الإنتاج الأنظف المختلفة عبر مراحل حياة المنتج.

الشكل رقم 11: الإنتاج الأنظف في المؤسسة الصناعية



Source: Stéphane LE POCHAT, "Intégration de l'eco-Conception dans les PME", Thèse doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2005, p29

1 راشي طارق، مرجع سابق، ص 104.

2 صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، "نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية"، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 109.

ويظهر من خلال الشكل أنّ تقنيات الإنتاج الأنظف تقوم بتتبع مصادر التلوث لتقليل منه، والتقليل من العوادم وترشيد استهلاك الموارد أثناء عملية التحويل والإنتاج، وفي الأخير تركّز على المخرجات بالتقليل من النفايات والمخلفات وتدوير ورسكلة المواد القابلة لإعادة إلى دورة الإنتاج. ويمكن إجمال فوائد تبني هذه الوظيفة فيما يلي:

- ☞ دمج الاهتمامات البيئية في عمليات التصميم؛
- ☞ إزالة أو تخفيض تولّد النفايات الخطرة ومنع الإنسكابات والانبعث العرضية لها؛
- ☞ تخفيض تعرّض العمال والعامّة للمخاطر، وتخفيض المؤثرات على الصحة؛
- ☞ تخفيض التكاليف المتعلقة بإدارة المواد والنفايات الخطرة وعملية التخلص منها؛
- ☞ تعزيز الكفاءة والمنع من فقدان المنتج وترشيد استهلاك المواد الخام والطاقة؛
- ☞ تخفيض التأثيرات البيئية من خلال دورة حياة المنتج، من مرحلة استخلاص المواد الخام، مروراً بالاستخدام الأمثل لها إلى مرحلة إتلافها بشكل نهائي.

2- التأهيل البيئي للموارد البشرية

يتطلّب تبني مختلف الممارسات البيئية في المؤسسة تضافر جهود كلّ أصحاب المصلحة فيها، ولعلّ أهم ركيزة في هذا التبنّي هي الاهتمام بالتكوين البيئي للعمّال ورفع درجة وعيهم بمخاطر الأنشطة المضرة بالبيئة. وتقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وتطبيق سياسات من تكوين وتوعية وتخفيض للعاملين حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارية الأساسية في المؤسسة، والمسؤولة عن جلب اليد العاملة المؤهلة وتدريبها وترقيتها وتخفيضها. وبالتالي فهي تهتم بشؤون جميع العمّال على مستوى جميع الوظائف من إنتاج وتسويق وكذلك البحث والتطوير والمحاسبة.

وعليه يمكن إدراج العنصر البيئي ضمن اهتمامات وظيفة الموارد البشرية من خلال عملها على تحقيق ما يلي¹:

- ☞ جلب العاملين ذوي التخصصات البيئية واختيارهم وتعيينهم في مناصب حساسة على مستوى المؤسسة؛
- ☞ إعداد خطة تهدف إلى تكوين الأطارات العليا وتوعيتهم بمراجعة الجانب البيئي في وضع استراتيجية المؤسسة؛
- ☞ تكوين وتدريب العاملين على مستوى وظيفتي الإنتاج والتسويق، وتحسيسهم بمدى أهمية تبني نظام الإنتاج الأنظف والتسويق الأخضر وأثرهما الإيجابي على سمعة المؤسسة في المدى الطويل؛
- ☞ نشر الثقافة البيئية وإدراجها بصفة مؤكدة ضمن ثقافة المؤسسة.

3- المحاسبة الخضراء

ظهرت المحاسبة الخضراء نتيجة لكثرة التجاوزات والممارسات السلبية على البيئة، وجاءت أهمية هذا النوع من المحاسبة من خلال الإفصاح الدقيق عن تأثيرات نشاط المؤسسة على البيئة.

أ. تعريف المحاسبة الخضراء: 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

1 راши طارق، مرجع سابق، ص 109.

الأطراف المختلفة في المجتمع، ويتوسع آخرون في تحديد مفهوم المحاسبة البيئية فيرون بأنها " تحديد وقياس تكاليف الأنشطة البيئية واستخدام تلك المعلومات في صنع قرارات الإدارة البيئية التي تهدف إلى تخفيض الآثار البيئية السلبية للأنشطة والأنظمة البيئية وإزالتها عملاً بمبدأ (من يلوث أكثر يدفع أكثر)¹.

وعليه يمكن القول بأن المحاسبة الخضراء هي عملية تحديد وتقييم لكافة التكاليف المعبّرة عن الأضرار البيئية التي تسببها المؤسسة للبيئة المحيطة بها، أو نتيجة لقيامها بإنتاج سلع تضر بالبيئة عند إستخدامها أو استهلاكها، ومن ثم القيام بالمعالجة المحاسبية لقيمة تلك الأضرار والإفصاح عنها في القوائم المالية. وتكتسي المحاسبة الخضراء أهمية بالغة من حيث تقديم المعلومات الضرورية لإعداد مختلف التقارير المتعلقة بالتنمية المستدامة.

ب. التقارير التي تقدّم في إطار التنمية المستدامة: تقارير التنمية المستدامة هي عبارة عن كشف المؤسسة للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية والتي تعتبر الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، ويتكون تقرير الإستدامة من الإفصاح عن الأداء المتواصل للمؤسسة. فمن الناحية الاقتصادية، تضمن التقارير الثلاثية عن نتائج أعمال الشركة توافر الشفافية والمعلومات المالية في الوقت المناسب لكل أصحاب المصالح، أما من الناحية الاجتماعية، يهتم هذا النوع من التقارير بالصالح العام للمجتمعات التي تعمل فيها الشركات، كما تحتاج إلى توفير معلومات عن الممارسات والمعايير الأخلاقية والتنمية المهنية والممارسات الخاصة بتعيين العاملين والتبرعات الخيرية، إلى جانب عدة موضوعات هامة أخرى. أما المعلومات المتعلقة بالأثر على البيئة فتتضمن أثر أنشطة الشركة على البيئة بمفهومها الواسع؛ بما في ذلك البيانات الخاصة بأمان المنتج واستخدام الموارد في الإنتاج ومعايير وموثائق الإنتاج². وهناك أيضاً ما يسمى بالتقرير المجتمعي للمؤسسة، وهو أداة إدارية يتم إنجازها وتكييفها مع المتطلبات الجديدة لحوكمة الشركات، والتي يمكن أن تذهب في اتجاه تحسين الممارسات. وجاء هذا التقرير خلفاً للتقرير الاجتماعي، هذا الأخير أصبح جزءاً من التقرير الجديد. ويعتبر التقرير المجتمعي أداة من الجيل الجديد تقدم رؤية واسعة النطاق؛ حيث تمّ من خلاله الانتقال من تقديم ميزانية رقمية إلى تقديم ميزانية ذات تقييم نوعي يجرّ بتطوير الموارد البشرية بشكل يأخذ في الحسبان كل تصورات أصحاب المصلحة، كما ينتقل من رؤية أحادية داخلية إلى رؤية شاملة لعلاقة المنظمة مع محيطها المباشر³.

4- التسويق الأخضر

لقد توجهت منظمات الأعمال إلى إعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها التسويقية وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها التسويقية. ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق الأخضر، يتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة الأنشطة التسويقية.

1 فاتح غلاب، "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص127.

2 المرجع السابق، ص97.

3 Catherine Bodet et Dominique Picard, "Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale", Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2006, P3 Document accessible en ligne sur : <http://developpementdurable.revues.org/1615>, le 17/04/2012, 12:53.

أ. تعريف التسويق الأخضر: تعرّف الجمعية التسويقية الأمريكية (AMA) التسويق الأخضر على أنه " عملية دراسة النواحي الإيجابية والسلبية للأنشطة التسويقية وأثرها على تلويث البيئة واستنفاد الطاقة "، ويعرّفه *Darymple* و *Parson* على أنه "مدخل إداري يهدف إلى تحقيق الموازنة بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية"¹.
ب. أبعاد التسويق الأخضر: يتمحور التسويق الأخضر حول أربع أبعاد رئيسية هي²:

أولاً: الوصول إلى إلغاء النفايات أو تقليلها: لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات ضمن التسويق الأخضر، حيث أصبح التركيز على تصميم وإنتاج سلع بدون نفايات أو بالحد الأدنى بدلا من كيفية التخلص منها من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية. أي أن المهم هو أن نتج سلعا بدون نفايات لا ما يجب نفعه بها.

ثانياً: إعادة تشكيل مفهوم المنتج: يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام غير ضارة بالبيئة، واستهلاك الحد الأدنى منها. فضلا عن ضرورة تدوير المنتجات نفسها بعد انتهاء المستهلك من استخدامها وخاصة المعمرة منها، لتعود إلى مصنعها بالنهاية حيث يمكن تفكيكها وإعادةها إلى الصناعة مرة أخرى ضمن حلقة مغلقة أما التغليف فيعتمد على مواد خام صديقة للبيئة وقابلة للتدوير.

ثالثاً: وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة: يجب أن يعكس سعر المنتج تكلفته الحقيقية أو يكون قريبا منها. وهذا يعني أن سعر السلعة يمثل التكلفة الحقيقية على المستهلك (يجب أن يوازي القيمة التي يحصل عليها من السلعة) بما في ذلك القيمة المضافة الناجمة عن كون المنتج أخضر.

رابعاً: جعل التوجه البيئي أمراً مربحاً: لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تتمح المنظمة ميزة تنافسية وربما مستدامة. في الواقع، إن معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع، بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة، والمتمعن في السوق يدرك أن هذا يعتبر منفذاً تنافسياً استراتيجياً.

5- البحث والتطوير والإبداع في إطار الاستدامة

على ضوء التجربة القائمة على المدخل الإنساني، طوّر اليابانيون رؤية جديدة للهدر تقوم على مفهوم الموارد الدنيا المطلقة أو المفهوم المثالي؛ أي العمل على الوصول إلى العدد صفر من: المنتجات المعيبة، النفايات، المخزون، الأعطاب، الأوراق، آجال التسليم وحتى المعاملات الانسانية السلبية في المؤسسة، فيما يسمى بنموذج الأصفار السبع (*les sept zeros*). ويقوم هذا النموذج على إزالة كل أشكال الهدر؛ ممّا ينعكس في شكل تكاليف منخفضة من تخزين، نقل،... وبالتالي اهتمت هذه الأفكار بالتحكم في تكاليف المؤسسة من جهة، وتحقيق هوامش ربح من جهة أخرى وذلك عن طريق إعادة تدوير المنتجات المعيبة، وكذلك ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وذلك باستحداث تقنيات جديدة أطلق عليها اسم "تقنية النانو" وهي تقنية إلى حد ما صديقة للبيئة³. كما أنّ الإبداع وبوصفه الوسيلة الأكثر فعالية في مجال الاستدامة، فهو يمكن من التوصل إلى منتجات وأساليب إنتاج

1 تامر البكري ، احمد نزار النوري، "التسويق الأخضر" ، الطبعة العربية ، عمان - الأردن، 2007 ، ص 44.

2 سامي الصمادي، "التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الواحد والعشرين"، ص 6، مقالة منشورة على الواب: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan026426.pdf> ، 15:10 ، 2012/04/18 ،

3 نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 27.

جديدة؛ ما يساعد المؤسسة على البقاء والاستمرار في نشاطها والذي ينبغي أن يكون مقيدا بمبادئ التنمية المستدامة، أي أن يكون أكثر استجابة لحاجات الزبائن البيئية وبطريقة أسرع من المنافسين ويشمل العناصر الآتية:

أ. **ابتكار العملية والمنتج:** وذلك من خلال التوصل إلى عملية خضراء أو منتج أخضر جديد يكون مستداما عن طريق إدخال الطاقة الشمسية مثلا في العملية الإنتاجية بدلا من الوقود الأحفوري أو الطاقة الكهربائية المكلفة.

ب. **التحسين المستمر:** من خلال إجراء التحسينات على المنتجات الحالية لتكون أقل ضررا بيئيا؛ كما حصل في التعديل الذي أدخل على تكنولوجيات المحركات وذلك لاستهلاك أقل للطاقة والمياه. وكمثال على ذلك قيام إحدى شركات الخطوط الجوية باستخدام محركات محسنة هي محركات (boeing767) لخفض الضوضاء عند الإقلاع بثلاث مرات ونصف مقارنة بنموذج (boeing747) وذلك للتقليل من الإزعاج الذي تحدثه الطائرات للمناطق المجاورة للمطارات. كما نجد حالات لم يكن بالإمكان التوصل فيها إلى بديل أخضر حتى الآن مثل استخدام بعض المطارات مادة الغليكول الملوث في معالجة التلوث في الطائرات.

إنّ تبني المؤسسة لهذه الوظائف -سواءً بإنشاء إدارات خاصة بكل وظيفة أو الاهتمام بها ضمينا- سوف يقود المؤسسة لا محالة إلى تحقيق وتفعيل مبادئ التنمية المستدامة فيها والارتقاء بها إلى مصاف المواطنة. لكن ترجمة هذه المفاهيم والتقنيات على أرض الواقع يتطلب إرادة ووعي كبير من طرف إدارة المؤسسة.

المطلب الثالث: التنمية المستدامة كرهان رابح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية

أضحت التنمية المستدامة اليوم مفهوما لا يمكن عزله عن الواقع الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي، وقد رأينا في المطلب السابق مجموعة من الوظائف والممارسات التي تقوم بها هذه المؤسسات لتبني الفكرة التنموية المستدامة فيها. ونوضح هنا الفوائد أو المزايا التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية اكتسابها من جراء ذلك.

1- التنمية المستدامة لتحسين الأداء في المؤسسة

إنّ تبني الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة من شأنه أن يحسّن أداءها؛ فهذه الممارسات -وباعتبار أنّها تمسّ كلّ جوانب ووظائف المؤسسة- ستؤدي لا محالة إلى ظهور نتائج جيّدة - خاصة على المدى البعيد- على جميع الأصعدة وبالتالي الوصول إلى أداء متميّز لها. وتكمن أهمية انتهاج هذه الممارسات أكثر في الجانب الاجتماعي والبيئي من خلال تحسين صورة المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة وتحقيق المواطنة، وبذلك تكون المؤسسة في وضع مريح من خلال الاهتمام برأس المال الاجتماعي الذي يتكون من السمعة وولاء العملاء... وكلّ هذا سينعكس بالضرورة على الجوانب الاقتصادية من خلال تحقيق الأرباح وتحقيق البقاء والاستمرارية للمؤسسة¹. بالإضافة إلى ما سبق، تمكّن الابتكارات الجديدة لتغيير الوسائل والطرق الإنتاجية لجعلها تتلاءم مع تطّعات أصحاب المصلحة ومع البيئة، كل هذا لا يتمّ إلا من خلال الحوار معهم والاحتكاك بالبيئة الكلية للمؤسسة والتنبؤ بالتغيرات التي تحدث فيها.

2- التنمية المستدامة للتحكّم في التكاليف

إنّ المؤسسة التي تطبق الفعالية البيئية هي التي تتحكم في تكاليفها. ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تنجم أثناء العملية الإنتاجية، ويكون أيضا بالاعتقاد في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من

1 Pour une entreprise "Durable", Deuxième partie, angatsha juillet 2008, p8

الاستهلاك. ثم إن الإدارة الجيدة للمخاطر تكون من خلال مراجعة المصاريف الناجمة عن التأمين ضدّ المخاطر. كما أنّ التّحكّم في التكاليف يتعدى الجانب البيئي؛ فالمؤسسة التي تنخرط في منهجية للتنمية المستدامة بإمكانها أن تتحكم في التكاليف الاجتماعية ويكون ذلك بمحاربة حوادث العمل بالاعتماد على عملية التحسين المستمر¹.

3- التنمية المستدامة بالحوار مع أصحاب المصلحة

إن أهم ما يلاحظ على المؤسسات أنها لا تعطي لعمليات الاتصال الاهتمام الكافي؛ فهناك نوع من التقصير من جانبها في هذا المجال، وبذلك لا يمكنها أن تتعرف على مدى الاهتمام الذي يخص به الغير المؤسسة. وإن ممارسة التنمية المستدامة على مستوى المؤسسات يجب أن يجرّؤها على التحوار والإعلام؛ فهي بذلك مطالبة بإشراك الأطراف ذات المصلحة في هذه العملية، والمقصود بهؤلاء الأطراف هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمؤسسة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر؛ إن هاته الأطراف تنتظر من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول على المعلومات دون عناء ودون تكاليف (الشفافية) ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد².

4- جودة المنتجات وملاءمتها بيئياً مفاتيح جاذبية منتجات المؤسسة

إنّ ممارسات الانتاج الأنظف في المؤسسة الاقتصادية يجعل منتجاتها متميّزة عن منتجات غيرها من المؤسسات، ويتوقّف هذا التميّز على درجة الوعي ونموّ الحسّ البيئي لدى المسيرين والعامل من جهة، والمستهلكين والمجتمع بصفة عامة من جهة أخرى. والملاحظ اليوم أنّ البلدان التي خاضت أشواطاً نسبية في تبني ممارسات التنمية المستدامة في مؤسساتها ومجتمعاتها؛ سرعان ما تنامي الوعي فيها بالمخاطر على البيئة وعلى صحّة الإنسان، وهو ما جعل الصناعة الخضراء في تطوّر مستمر بهذه البلدان وذلك بالتوازي مع تطوّر واتّساع سوق المنتجات الخضراء والتي يتّجه إليها أغلب المستهلكين متحمّلين بذلك التكلفة الزائدة لصناعتها³، كما أنّ المؤسسة الخضراء في ظلّ المجتمعات الواعية تكون مقصداً للاستثمار المسؤول؛ وهذا ما يوفّر لها التمويل اللازم لاستثماراتها من خلال التداول الكبير لأسهمها.

5- التنمية المستدامة لرأس المال الاجتماعي

يعدّ رأس المال الاجتماعي من أهم أصناف رأس المال في العصر الحديث وأكثرها غموضاً على الإطلاق، وهو يختلف عن الصور الأخرى لرأس المال لدى المؤسسة الاقتصادية لأنه لا يوجد لدى الأشخاص ولا في الواقع المادي وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ويُعدّ تراكم هذا الصنف من رأس المال مفتاحاً لنمط جديد من التنمية في المؤسسات الاقتصادية؛ هذه التنمية هي الأكثر إنسانية واستدامة في نفس الوقت⁴. وإنّ الأهمية القصوى لرأس المال الاجتماعي تنبع من كونه أحد العناصر المكونة لدالة الإنتاج بمفهومها الجديد والمركّب، وهو ما يهيئ البيئة الصالحة لتحقيق نموّ اقتصادي مستدام، وعلى صعيد آخر يعزز رأس المال الاجتماعي الثقة بين المؤسسة وأفراد المجتمع.

1 عبد الرحمن العايب، الشريف بقة، "التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى الوضع الراهن للجزائر"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و8 أبريل 2008، ص10، 11

2 المرجع نفسه

3 Pour une entreprise "Durable", op.cit, p 9,10

4 idem

خلاصة الفصل

بعد التطرق إلى الإطار الفاهيمي لأصحاب المصلحة وكذلك الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة وتتبع كيفية تطبيق هذه الأخيرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية؛ يمكننا استخلاص ما يلي:

كأن مفهوم "أصحاب المصلحة" وضعت أسسه في العديد من التخصصات على مدى تاريخه. كانت البداية بظهور كضرورة لبقاء المؤسسة واستمرار نشاطها في اجتماع ستنفورد، إلى التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، إضافة إلى استخدامه في المسؤولية الاجتماعية للشركات ونظرية التنظيم. لكن هذا المفهوم لم يتبلور في شكله النظري الحديث حتى عام 1984 على يد *Edward Freeman* وهو صاحب نظرية أصحاب المصلحة؛

كأن لا بدّ على المؤسسة من تحديد أصحاب المصلحة فيها بشكل دقيق ومعرفة دائرتهم؛ هذه الدائرة التي عرفت توسعاً على مرّ تاريخ المفهوم، ولعلّ إدخال الأجيال المستقبلية في هذه الدائرة هو من أرقى ما وصل إليه المنظرون في هذا المجال. كما أنّ تصنيفات هذه الأطراف عرفت تنوعاً كبيراً لكن يمكن الأخذ بتصنيف *Ronald mitchell*, *bradley agle* وآخرون القائم على صفات الشرعية، السلطة والضرورة الملحة. غير أنّ تصنيف فريمان الأخير هو الأقرب إلى الواقع بحكم القدرة الكبيرة على التأثير في المؤسسة من قبل الأطراف الأساسيين، في حين نجد هذه القوة بشكل أقلّ عند الثانويين؛

كأن نظرية أصحاب المصلحة تمّ وضعها على أسس وأبعاد إدارية تبحث في كيفية خلق قيمة تشاركية بين المصالح المتضاربة وأخرى أخلاقية تقوم على مبدأ الإنصاف، غير أنّ هذه الأبعاد متداخلة ومتكاملة فيما بينها. وضعت نظرية أصحاب المصلحة نموذجاً جيّداً يشرح العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة الاقتصادية وأصحاب المصلحة بشكل موسّع ومتكامل؛ غير أنّ هذه النظرية وكغيرها من النظريات عرفت نقائص وانتقادات لعلّ أهمّها هو صعوبة التفرقة فيها بين المسؤوليات وكذلك صعوبة إخضاعها للتحريب.

كأن هناك الكثير من التقاطعات بين مبادئ نظرية أصحاب المصلحة ومبادئ التنمية المستدامة؛ هذه الأخيرة التي أصبحت ممارساتها وتطبيقاتها ضرورة لا يمكن عزلها عن الواقع الاقتصادي. كما يمكن القول أنّها الحلّ المثالي لمختلف المشاكل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية على المستويين الكليّ والجزئيّ نتيجة اشتغال أبعادها على الكفاءة الاقتصادية والعدالة والإنصاف الاجتماعي والبيئي؛ إضافة إلى البعد الزمني الذي يركّز على ضرورة ترك موروث للأجيال اللاحقة والبعد المكاني الذي يضمن المساواة والعدالة في التعاملات بين دول الشمال والجنوب، وكلّ هذا في إطار التركيز كذلك على تهيئة الجوّ السياسي الملائم للتنمية.

كأن هناك وظائف وممارسات مختلفة يجب على المؤسسة مراعاتها لتبني المسار التنموي المستدام والمشاركة في تطبيقه على المستوى الجزئيّ؛ ممارسات تجعل المؤسسة الاقتصادية ترتقي إلى مصاف المواطنة، ومن شأنها أن تعود بالمنفعة عليها من خلال تعزيز رأس مالها الاجتماعي وتحسين صورتها ومحافظةها على البيئة باعتبار أنّ التنمية المستدامة على هذا المستوى تعني العمل على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والذي سينعكس في صورة كفاءة اقتصادية - خاصة على المدى البعيد- وأداء أكثر فعالية يضمن لها بقاءها.

وبعد التطرق إلى كلٍّ من الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة والتنمية المستدامة في هذا الفصل، نأتي في الفصل الثاني إلى البحث في جملة الممارسات التي تأخذ بالحسبان تطلعات وآراء أصحاب المصلحة في إطار إدارة أصحاب المصلحة والتعامل معهم، ودراسة مدى مساهمتها في تبني النهج الجديد للتنمية في إطار الاستدامة. وتتعدد الآراء والمصطلحات بين المنظرين والمفكرين، فمنهم من يصطلح عليها "إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة" ومنهم من يصطلح عليها "حوكمة أصحاب المصلحة"، غير أنّ 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. ويصرّ هذا التيار على إدماجها كإدارة ضمن الهيكل التنظيمي للشركات باعتبار الأهمية القصوى للممارسات المتعلقة بها في بقاء المؤسسة والتي تأتي من أهمية أصحاب المصلحة.

الفصل الثاني

إدارة أصحاب المصلحة

التعريف وأبعاد التنبيه المستمر في

المؤسسة الانتصافية

تمهيد

تتقاطع مفاهيم أصحاب المصلحة تقاطعات كثيرة مع المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالتنمية المستدامة، وكما رأينا في الفصل الأول فإنّ أهمّ هذه التقاطعات تكمن في تبني كليهما لمبدأ الإنصاف؛ ومبادئ العدالة الاجتماعية، إضافة إلى كون التنمية المستدامة في الأصل وفي تطبيقها على المستوى الجزئي تركز على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة. ولعلّ أهمّ تأثيرات التنمية المستدامة على نظرية أصحاب المصلحة وأدبياتها هي توسيع دائرة أصحاب المصلحة وإدخال مبادئ التضامن والمشاركة. لكن وبعد أن رأينا مختلف التغييرات التي طرأت على الوظائف التقليدية للمؤسسات الاقتصادية لتبني التنمية المستدامة، وباعتبار أنّ هذه الوظائف يشارك فيها بالضرورة كلّ أصحاب المصلحة كلّ بطريقته؛ فلا بدّ من وجود تقاطعات أخرى بين المجالين، خاصة وأننا رأينا أنّ للتنمية المستدامة استراتيجيات لا بدّ أن تُحطّط وتنقذ وتراقب، وتحتاج هذه الإستراتيجيات في مختلف المراحل إلى من يصيغها؛ وهنا نجد أصحاب المصلحة التنظيميين، وإلى من ينقذها؛ وهنا نجد أصحاب المصلحة الاقتصاديين، وأخيرا مراقبتها؛ وهنا نجد أصحاب المصلحة المجتمعيين.

ولعلّ أهمّ تساؤل يطرح لتحديد المجال الدقيق لهذه التقاطعات هو كيف يمكن تفعيل مساهمات أصحاب المصلحة لتطبيق ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؟ هذا السؤال يقودنا في الإجابة إليه إلى البحث في مجال آخر وهو إدارة أصحاب المصلحة أو تسيير العلاقة مع أصحاب المصلحة. وتتعدّد التسميات باختلاف المنظرين لكنّ الأنسب والشائع هو المصطلح الأوّل والذي يتبناه فريمان وآخرون. ومن شأن البحث في هذا المجال أن يبرز لنا أهمّ المساهمات التي يمكن أن يقدمها أصحاب المصلحة للتنمية المستدامة، وكذا كيفية تسيير دورهم في مختلف وظائفها في المؤسسة، وكيفية نشر ثقافتها ضمن الإطار الموسّع لهم. ولمعالجة هذه النقاط وأخرى ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كالتالي:

المبحث الأوّل: إدارة أصحاب المصلحة

المبحث الثاني: مساهمات أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة

المبحث الرابع: تقارير التنمية المستدامة وإدارة أصحاب المصلحة

المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة

"إنّ إدارة أصحاب المصلحة هي مفتاح بناء وقيادة شركات كبيرة وناجحة"؛ هكذا عبّر إدوارد فريمان عن أهمية إدارة أصحاب المصلحة في المؤسسات الاقتصادية، وللإطلاع بشكل مفصّل على ممارسات هذه الإدارة وأنشطتها ومحاولة البحث في كيفية تطبيق مبادئ نظرية أصحاب المصلحة ومركزاتها في المؤسسة الاقتصادية؛ ارتأينا تسليط الضوء على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأهمّ مراحلها في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

يعرّف فريمان وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنّها: جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً لهذا التحليل¹. ويرى فريمان بضرورة إدراج هذه الممارسات تحت سقف إدارة مستقلة في المؤسسات الاقتصادية أو على الأقلّ ممارستها بشكل ضمني.

وتعرّف إدارة أصحاب المصلحة كذلك على أنّها وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد الفاعلين الرئيسيين أو أصحاب المصلحة وتقييم مصالح كل منها في سياق معين². كما تعني مراقبة الأنشطة ذات الصلة بالعلاقات المجتمعية للمؤسسة، وتتيح للمستخدمين تسجيل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، ومعرفة مستوى الدعم أو التهديد الذي تتعرّض له المؤسسة من قِبَل هاته الأطراف، وتهدف إلى استباق المشاكل وحلها قبل أن تؤثر على سير أنشطتها. وتستخدم في هذا التحليل أدوات مختلفة لتحديد ووصف أصحاب المصلحة وفقاً لخصائصهم، صلتهم ومصالحهم³.

ويمكن وضع تعريف لإدارة أصحاب المصلحة انطلاقاً مما سبق واعتماداً على مختلف الأفكار المستوحاة من المراجع في هذا المجال كالتالي: إدارة أصحاب المصلحة هي مجموعة من الممارسات الهادفة إلى إدراج وتفعيل ومشاركة كلّ أصحاب المصلحة في قرارات وأنشطة المؤسسة الاقتصادية لكي تلقى هاته القرارات والأنشطة الدّعم والقبول من طرفهم، وتشتمل هذه الممارسات على: تحديد أصحاب المصلحة، إنشاء حوار بناءً ومعرفة تطلعاتهم، معرفة أولويات التعامل معهم وإنشاء مجال للتفاوض ووضع خارطة أصحاب المصلحة واتباع الاستراتيجيات اللازمة لكلّ خانة منها مع تنفيذها ومتابعتها والعمل على تحسين نتائجها باستمرار؛ وذلك في إطار جوّ من الحوار والشفافية والإفصاح. أي بعبارة أخرى فإدارة أصحاب المصلحة هي إدارة استراتيجية تركز أساساً على أصحاب المصلحة وتعمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من التوازن بين المصالح المتضاربة.

ولإنجاز تحاليل إدارة أصحاب المصلحة وإنجاح نتائجها وجب التعرّف على ممارساتها والتي تنطلق من تحديد أصحاب المصلحة ومعرفة تطلعاتهم واحتياجاتهم وكذا أولويات التعامل معها، مروراً بوضع خارطة أصحاب المصلحة

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

2 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

3 <http://www.boreal-is.com/fr/Logiciel-Gestion-Parties-Prenantes.php> le 21/05/2012, 15:25

والاستراتيجيات التي يجب تبنيتها تبعاً لهذه الخارطة، وكلّ هذا يتمّ في إطار عام وهو بناء الحوار مع أصحاب المصالح ثمّ تقديم نتائج إدارة أصحاب المصلحة ونشرها في التقارير.

المطلب الثاني: تحديد أصحاب المصلحة

يعدّ تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى في تحليلهم، وتُعدّ هذه الخطوة بتجميع كلّ الأشخاص والجماعات والمنظّمات والكيانات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة. كما يمكن القول أنّ تصنيفات أصحاب المصلحة سواء المجموعات الرئيسية أو الفرعية تساعد في القيام بهذه الخطوة (يُذكر أنّ بعض الأطراف أصحاب المصلحة تكون محددة سلفاً على أساس المتطلبات التنظيمية). وهذه الخطوة تعتبر كقاعدة لعملية التحليل فيما بعد، وكلّما كان التحديد دقيقاً كلما كان التحليل أعمق لغايات وأهداف هاته الأطراف، درجة الضرر الذي يمكن أن يلحق بهم وكذلك مدى تأثيرهم على نشاط المؤسسة.

هناك أساليب مختلفة لتحديد أصحاب المصلحة، لكن وباستخدام أيّ من الطرق؛ يجب أن تتجنّب المؤسسة الوقوع في خطأ نسيان أو تهميش طرف من أصحاب المصلحة وبذل كل الجهود لذلك. كما يمكن أن يقلّل استخدام مزيج من هذه الطرق من الأخطاء المحتملة. وفيما يلي أهمّ الطرق المتبعة لتحديد أصحاب المصلحة:

1. العصف الذهني

يُعرّف عصف الأفكار أو العصف الذهني (*Brainstorming*) على أنّه تقنية تقوم من خلالها مجموعة من الباحثين أو المدراء التنفيذيين أو المهتمين بالابتكار بعقد جلسات؛ يتمّ خلالها طرح عدد من الأفكار حول مشكلة ما بأسلوب حر ومشجع؛ حيث يُرحّب بأي فكرة مهما كانت غريبة، وذلك سعياً لفكّ العنان للخيال وخلق أفكار جديدة وإبداعية¹. ومع التطور الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات، أصبحت اللقاءات الإلكترونية والاجتماعات عن بُعد نمطاً شائعاً في العصف الذهني. ومن الأسباب التي تقوي فرص نجاح هذه التقنية نذكر:

✍ تحديد غرض الجلسة بدقّة وعرض الأفكار على مرأى الجميع؛

✍ تشجيع الأعضاء على تطوير وربط أفكار بعضهم البعض وتجنب التقييم أو النقد.

ويعدّ أسلوب العصف الذهني مقارنة جيّدة لاتبّاح خطوة تحديد أصحاب المصلحة. من خلال هذه العملية يتم التعرف على أسماء الأفراد أو المنظمات التي يمكن أن تشارك بأي شكل من الأشكال في المؤسسة، تؤثر فيها وتتأثر بالمشاكل أو المكاسب الناجمة عن نشاطها².

2. استراتيجية موريس لاندي (*Maurice Landry**) في تحديد أصحاب المصلحة

حدّد *Maurice Landry* طريقتين في تحديد أصحاب المصلحة تتمثلان في³:

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

2 Simon Goulet, Salah Chahib, Mathieu Möller, Youssef Fokri, Sébastien Topping, "La gestion des parties intéressées", Démarches d'intervention sur les problèmes complexes en SIO – 6028, p15,16, Document accessible en ligne sur: <http://agora.ulaval.ca/~sigou15/sio-6028/travail/Gestion-des-parties-interessees-finale.doc>, le 17/03/2012, 20:30

* Directeur développement de projets chez AECOM Tecult canada. (AECOM est un fournisseur mondial de services techniques professionnels et de gestion-conseil dans le transport, l'environnement, l'énergie, l'eau et les services gouvernementaux).

3 idem

أ. طريقة الانتقاء: ويتم هنا انتقاء أصحاب المصلحة في المؤسسة عن طريق طرح الأسئلة التالية والإجابة عنها:

☞ من الذي يُظهر علنا مصلحة في المؤسسة؟

☞ من الذي يتأثر بشكل أو بآخر من مشكلة ما من خلال موقعه في المؤسسة؟

☞ من الذي له دراية بالأشخاص والجماعات المهتمة بالمؤسسة؟

☞ من هم رواد الآراء حول مختلف الجوانب المتضررة من هذه المشكلة؟

☞ من هم الأطراف المعروفين باهتمامهم بهذا النوع من المشاكل؟

ب. طريقة تحديد الأسباب: يتم في هذه الطريقة تحديد الأسباب التي يمكن أن تدفع طرفا من الأطراف الى

الالتفاف حول أي حدث في المؤسسة لأتته:

☞ يؤثر على صحته أو رفاهه الاقتصادي؛

☞ يفرض تغييرا في قيمته أو نمط حياته؛

☞ قد يكون بمثابة ورقة مساومة، أو يتحول إلى عذر لنشاطات أخرى؛

☞ أمر ذو أهمية حيوية بالنسبة له ويوفر له فرصة.

باستخدام هذه الأسئلة، وإجراء بحث شامل يتم تبين جميع الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. ومع ذلك، فهُم

ليسوا فقط الذين يشاركون مباشرة في المؤسسة؛ بل قد يكونوا من مجموعات أخرى مثل وسائل الإعلام والحكومة.

3. طريقة قائمة أصحاب المصلحة

تضع المؤسسة قائمة لأصحاب المصلحة عن طريق تحديد نتائج نشاطها، وتراعي فيها المنظمات التي لدى المؤسسة

مسؤولية قانونية أو مالية أو تشغيلية تجاهها والأطراف التي تؤثر في أداء المؤسسة أو تتضرر من نشاطها¹. والجدول

التالي يوضح مثلا عن كيفية إنشاء قائمة أصحاب المصلحة:

الجدول رقم 5: مثال عن كيفية تحديد قائمة أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة بخصائصهم	نتائج نشاط المؤسسة
الحكومة، الشركاء، ...	الالتزام القانوني
المستثمرون، حاملو السندات، ...	الالتزام المالي
العمّال، المسيرّون...	الالتزام التشغيلي
المجتمع، الجمعيات، ...	أضرار ناتجة عن نشاط المؤسسة
السلطات المحلية، المنافسون، وسائل الإعلام...	تأثيرات على أداء المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث

يُظهر لنا الجدول أنه يمكن تحديد أصحاب المصلحة عن طريق تتبع ما ينتج عن نشاط المؤسسة من التزامات

وأضرار أو فوائد. فكل نتيجة لهذا النشاط تُمكن من حصر الأطراف المستفيدة أو المتضررة منها، وبذلك يتمّ التحديد

1 Samson Bélaïr, "Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable, Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes", Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées. 09-1732, 2010, p 3.

الصحيح لكلّ هاته الأطراف. كما يمكن أن يتم وضع هذه القائمة انطلاقاً من مقابلات منظّمة ورسمية تطرح من خلالها أسئلة مرجعية على مختلف الأطراف لتحديد صلتها بالمؤسسة¹.

المطلب الثالث: تحديد تطلعات أصحاب المصلحة

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. والسؤال الرئيسي هنا هو: ماذا ينتظر كل طرف من المؤسسة؟ وماذا يُفترض بالمؤسسة أن تفعل لمواجهة هذه التطلعات (les attentes)؟

يتمّ تحديد احتياجات أصحاب المصلحة كلّ على حدى، والهدف من هذه الخطوة هو معرفة وتحديد اهتمامات جميع الأطراف وذلك في محاولة للوصول إلى حالة: رابح - رابح، وهذا شرط ضروري للوصول إلى نتائج جيّدة من خلال التحليل. وتمثّل تطلعات أصحاب المصلحة في كلّ ما يجعلهم سعداء، فإن لم تتمكن المؤسسة من ذلك فعليها أن تحرص على الأقلّ على عدم الإضرار بمصالحهم.

1. تطلعات أصحاب المصلحة الرئيسيين

نتبع هنا تقسيم "فريمان وآخرون" الأخير لأصحاب المصلحة؛ وذلك لنفترّق بين تطلعات مختلف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم. ويمكن أن تختلف تطلّعات نفس المجموعات في مؤسستين مختلفتين أو حتى درجة الضرورة أو السلطة فيها، وعليه فلنكلّ مؤسسة تحليل خاص بها بالنسبة لأصحاب المصلحة.

أ. **المساهمون:** يتطلّع المساهم في مؤسسة ما إلى تعظيم قيمة السهم وتحقيق أقصى ربح ممكن وحماية أصول المنظمة. ويملك المساهمون حق الحصول على عوائد على استثماراتهم في المؤسسة ويسعون إلى أن تكون هذه العوائد مجزية؛ أي تعظيم الكفاية الحدّية لرأس المال المستثمر. كما يملك المساهم حق الحصول على معلومات كافية عن أداء المنظمة. ويأتي التعامل العادل مع المساهمين ومن دون أي تمييز (إذا كانوا من نفس الصنف) وإشراكهم في القرارات الهامة للمنظمة ضمن المطالب الأساسية لهم أيضاً².

ب. **الزبائن أو العملاء:** تتعدّد تطلعات العملاء تجاه المؤسسة، وقد تختلف هذه التطلعات قليلاً باختلاف نظرة المستهلكين إلى هدفهم من شراء المنتجات. لكن وسواء كان الهدف هو تحقيق منافع أو إيجاد حلول لمشاكل العملاء³؛ فإن احتياجاتهم تجتمع حول عدّة نقاط أهمّها⁴:

👉 الحصول على منتجات آمنة، تفي بالغرض وبأسعار ونوعية مناسبة؛

👉 الحصول على إرشادات واضحة بشأن المنتج واستخداماته؛

👉 التزام المنظمات بخدمات ما بعد البيع؛

1 James Mayers, "Analyse du pouvoir des parties prenantes", internationale institue for environment and development, mars 2005, p10

2 عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال" مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول:

منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص10، بتصرّف.

3 غراهام داوولينغ، "تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء"، تعريب وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003، ص70

4 عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص10، بتصرّف

- 👉 التزام المنظمات بالتطوير والتحسين المستمر للمنتجات؛
 - 👉 التزام المنظمات بأخلاقيات الأعمال وعدم خرق قواعد العمل بكثرة الاحتكار.
 - ج. **العمّال والمسيّرون:** يعتبر العمّال الحلقة الأهم في نشاط المؤسسة باعتبارهم مصدر خلق القيمة فيها. كما يُعتبر المسيرون المتصرّف الرئيسي في لوح قيادة المؤسسة وحلقة الوصل بين العمّال والملاك. ولكلّ منهم احتياجاته وتطلّعاته في المؤسسة والتي نذكر منها ما يلي¹:
 - 👉 احترام قوانين العمل والحقوق النقابية؛
 - 👉 ضمان حق العامل والمسيّر في التدريب والتكوين المستمر؛
 - 👉 المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمّال؛
 - 👉 تحقيق الأمن والرضا الوظيفيين والأمن من حوادث العمل وإصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة؛
 - 👉 منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين والمسيّرين وفق مبدأ الكفاءة والجدارة العاملين. هذه الحوافز قد تكون في شكل توزيعات من الأرباح السنوية أو حقوق أو صكوك الأسهم.
 - 👉 امتلاك السلطة والهيبة فيما يسمى بـ *le prestige* بالنسبة للمسيّرين.
- ويمكن أيضا تمثيل تطلّعات العاملين والمسيّرين في المؤسسة من خلال هرم الاحتياجات لماسلو على الشكل التالي:

الشكل رقم 12: هرم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر: العربي دخموش، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 96

د. **الموردون والموزعون:** تربط بين الموردين والمؤسسة علاقة التوريد وسلسلتها، حيث تحصل المؤسسة على مدخلات العملية الإنتاجية من خلال سلاسل التوريد التي تربطها بمختلف مورديها. وتتلخّص تطلّعات الموردين في المؤسسة في استمرارية وانتظام التموين في المؤسسة، انتظام تسليم المواد الأولية واستلام قيمتها وزيادة درجة اعتماد المؤسسة عليها. أما فيما يخصّ الموزعين فإنهم يأملون دائما في نجاح استراتيجيات المؤسسة التسويقية لاستمرار نشاطهم، ويعملون على تعظيم أرباحهم أو الهوامش التي يحصلون عليها من خلال تسويق منتجات المؤسسة.

¹ غراهام داوولينغ، مرجع سابق، بتصرّف

هـ. **المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة؛ إذ يتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معها وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه من خلال بذل المزيد من أجل رفاهية المجتمع، والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية ورعاية الأعمال الخيرية¹. وفي دراسة استقصائية لتطلعات المجتمع المحلي والتي قامت بها الهيئة الفرنسية للتحقيقات الاستبائية (SOFRES) سنة 2000 كانت ردود 94% من المبحوثين بتبني المؤسسة لأنشطة تدعم الشباب والأنظمة البيئية، و90% بتبني القضايا الإنسانية².

2. تطلعات أصحاب المصلحة الثانويين

تدرج هنا مجموعات تختلف تطلعاتها في المؤسسة على النحو التالي:

أ. **المنافسون:** ترتبط المؤسسة مع منافسيها باعتبارهم مكوناً أساسياً للبيئة التي تعمل فيها، وللمنافسين كذلك تطلعات في المؤسسة تتمحور في معظمها حول أخلاقيات الأعمال والأطر القانونية لنشاط المنظمات؛ فالمنافسون يأملون في جوٍّ للمنافسة العادلة والكاملة مع المؤسسة دون أي شكل من أشكال الاحتكار، كما تكون أنشطة المؤسسة ضمن متطلبات التخطيط الاستراتيجي لهم؛ فطبيعة منتجات المؤسسة، نوعيتها، أسعارها وكذا سياساتها التسويقية هي مرتكزات للتحليل البيئي في المؤسسات المنافسة.

ب. **الحكومة (السلطات المحلية):** إنّ نشاط المؤسسة في إقليم ما يعتبر من آليات رسم السياسات على المستوى الكلي للدولة، وتبني الدولة استراتيجيات تمكن من تحقيق العدالة الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية وكذا المحافظة على البيئة؛ كل هذا انطلاقاً من وضع أسس للعلاقة بينها وبين المؤسسات الاقتصادية؛ حيث تقوم الحكومات بوضع الأسس القانونية لعمل المؤسسات وتحديد نظام الحماية الذي تعتمد عليه في إنشاء المشاريع العامة وتوفير الخدمات للمواطنين. كما تقوم الدولة بمنح التسهيلات لإنشاء المؤسسات لتوفير مناصب الشغل والحد من مشكل البطالة.

ج. **الدائنون:** تركز مطالب الدائنين في المؤسسة على شرعيتهم وأولويتهم في استرداد أموالهم والفوائد المترتبة عنها في آجالها المحددة، فتوزيع الأرباح على المساهمين في الشركة لا يكون إلا بعد استيفاء حقوق الدائنين.

د. **جماعات الضغط:** تشكل جماعات الضغط من المنظمات غير الحكومية و وسائل الإعلام والجمهور عامة، وتتمحور مطالب هذه الجماعات تجاه المؤسسة في حماية البيئة، حماية المستهلكين أو العمال أو غيرهم من أصحاب المصلحة، تقديم المعلومات الكافية والتقارير الاجتماعية حول نشاط المؤسسة وكذا تقارير التنمية المستدامة والرفع من درجة الوعي حول أخطار المنتجات المعدلة جينياً.

هـ. **الأجيال المستقبلية:** تعتبر تلبية احتياجات الأجيال المستقبلية من أهم ركائز التنمية المستدامة، ورغم صعوبة تحديد هذه الاحتياجات وقياسها إلا أنه يمكن القول أنّها نفس احتياجات الأجيال الحالية على الأقل. فتوفير مستوى

¹ عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص9، بتصرف

² Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, "L'entreprise responsable, Développement durable, Responsabilité sociale de l'entreprise et Éthique", éditions d'Organisation, paris, 2003, p192

رفاه للأجيال اللاحقة يعادل نظيره بالنسبة للأجيال الحاضرة هو مطلب مشروع لهم، وينوب عن الأجيال المستقبلية في المطالبة بهذه الاحتياجات كلّ المنظمات الحكومية وغير الحكومية في المجال وكذا المنظمات العالمية. ويمكن تلخيص كلّ ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 6: تطلعات ومساهمات أصحاب المصلحة في المؤسسة

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، الترقية، الهبة والسلطة	الكفاءة في تسيير المنظمة
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، الحماية	الترخيص والاعتماد، الدعم بسياسات الاقتصاد الكلي
الجمهور و وسائل الإعلام	احترام القيم، الشفافية، الرفاه	الشرعية والترخيص بالعمل

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الرابع: أولويات التعامل مع أصحاب المصلحة

إنّ إدارة أصحاب المصلحة تقتضي الإمام بأولويات التعامل معهم، ويقودنا الحديث هنا إلى التساؤل التالي: من هم أصحاب المصلحة الأكثر أهمية في المؤسسة؟ أو بتعبير آخر من هي الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً بنشاط المؤسسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل لابدّ على المؤسسة من تقييم ما يلي¹:

☞ سلطة ووضع أصحاب المصلحة (سياسيا واجتماعيا واقتصاديا)؛

☞ درجة التنظيم من قبل أصحاب المصلحة؛

☞ درجة السيطرة على الموارد الإستراتيجية؛

☞ مصدر صنع القرار: رسمي أو غير رسمي (على سبيل المثال، على المستوى الحكومي أو الأعراف والتقاليد)؛

☞ علاقات السلطة مع أصحاب المصلحة الآخرين وأهميتهم في نجاح المشروع.

ونلاحظ أنّ التأثير يرجع إلى السلطة التي يملكها صاحب المصلحة في المؤسسة؛ هذه السلطة يمكن ممارستها بشكل مباشر على عملية صنع القرار وبالتالي تسهيل أو إعاقه تنفيذ المشاريع. وقد طرح النقاش حول أهمية أصحاب المصلحة والإجابة على التساؤل السابق؛ فكانت معظم الأفكار تتركز حول نموذجين أساسيين هما:

1. نموذج التصميم الكبير

في واحدة من المقابلات التي أجراها *Isabelle Kern, Edwin Rühli, Sybille Sachs* في دراسة نشروها في كتابهم "*Sustainable Success with Stakeholders The Untapped Potential*"، كان

1 Agence de la santé et des service sociaux de la montérégie, "l'analyse des parties prenantes", centre de documentation bulletin de ville visage formation, p1,2

ردّ أحد المدراء حول أولوية مختلف أصحاب المصلحة، بتساؤله عما يحقّزه للاتحاق بالمكتب كل صباح قائلاً: "هل التحق بالعمل في الشركة لجعل موظفيها سعداء؟ بالتأكيد لا. نحن لسنا جمعية خيرية، أو جمعية لإرضاء العملاء؟ فالرضا لا يكفي إذا لم يُترجم إلى أرقام. في النهاية، أجد نفسي مضطراً للوقوف في صفّ المساهمين نظراً لأنهم مصدر مال الشركة. وقبل كل شيء، لا بد لي من السعي نحو تحقيق مصالحهم، لأنهم عرضة لتحمل مخاطر الشركة"¹. واتّجّهت جميع رؤى المدراء المستجوبين مع الرأي السابق؛ ففي نظر المدراء فالمساهم يجب أن يكون صاحب المصلحة الأكثر أهمية باعتبار أنّ الشركة تحصل على رأس المال من مساهمها. ويتبنّى هذا الطّرح ما يسمّى بـ"نموذج التصميم الكبير"، هذا الأخير يركّز على العلاقة بين المالك والإدارة، وعرف هذا التوجه تطوّراً تاريخياً في القرن العشرين مع الانفصال المتزايد للملكية عن الإدارة والذي أدّى إلى مشاكل حقيقية مع مرور الوقت على أساس الفجوة بين الملكية والإدارة وتنامي المصالح المتعارضة، وهنا ظهرت شعارات حوكمة الشركات، ويرى أصحاب هذا النموذج أنّ هناك مثلثاً كلاسيكياً بين الموظفين والمساهمين والزبائن، ورغم أن الشركة تراعي رضا زبائنها وموظفيها؛ إلا أنّها في النهاية تحرص على تحقيق توقعات المساهمين. وتبني هذا النموذج على أساس فرضيتين أساسيتين هما²:

أ. أنّ المساهمين هم الطرف الأساسي في تحمل مخاطر الاستثمار في الشركة: فمن وجهة نظر اقتصادية ضيقة، يمكن اعتبار المساهمين أكثر الأطراف عرضة لمخاطر الاستثمار، ويمكن أيضاً تنظيم وترتيب أصحاب المصالح الآخرين عن طريق العقود التي تربطهم بالشركة والتي تعتبر عقوداً كاملة؛ هذا يعني أنه يمكن تعويض هذه الأطراف (أصحاب المصالح الآخرون) بطرق مختلفة، وهذا بغضّ النظر عن كون الشركة رابحة أم خاسرة؛ وهو ما لا يمكن حدوثه بالنسبة للمساهمين؛

ب. رأس المال كمورد استراتيجي للشركة: يعدّ رأس المال عنصراً حاسماً لنجاح إستراتيجية الشركة من المنظور الاقتصادي، كما أنّه القاعدة التي يقوم عليها كل نشاط من أنشطتها. لذلك، تعتمد الخطوط العريضة والمبادئ التوجيهية لنشاط الشركة على توقعات ومصالح أصحاب الأسهم؛

لكن أغلب الكتاب في مجال أصحاب المصلحة ينتقدون هذا النموذج، ويرون أنّ المثلث السابق (مثلث الموظفين والمساهمين والزبائن) يفقد معناه خارج العالم الأنغلوسكسوني؛ فالأنغلوسكسونيون يميلون كثيراً إلى المساهمين، في حين أن غيرهم أكثر تركيزاً على العملاء والموظفين.

2. نموذج أصحاب المصلحة كنموذج مناقض لنموذج التصميم الكبير

من منظور نهج أصحاب المصلحة، وعلى النقيض من النموذج السابق، فإنّ تحمّل المخاطر ليس حكراً على المساهمين بل يتعدّاه إلى أطراف أخرى، وكل طرف له موارد إستراتيجية ذات صلة بالمؤسسة. هذا المنظور يسمح لنا أكثر بفهم موضوعي للأهمية النسبية لأصحاب المصلحة. ويمكن نقد هذا المنظور للنموذج السابق في التالي³:

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

2 ibid, p27,28

3 ibid, p29

أ. جميع أصحاب المصلحة معرّضون لمخاطر محددة نتيجة استثمارات الشركة: إنّ استثمارات الشركة لا تقوم فقط على المساهمين؛ ولكن الجماعات الأخرى أيضا تساهم في هذه الاستثمارات وبالتالي فهي عرضة لمخاطرها. فهناك الموردون المصنعون لمنتجات موجهة لزبون واحد وهو هذه الشركة؛ وهنا فخطر إفلاس الشركة يهدّد هؤلاء الموردين، وكذلك، تكون الشركة في موقف صعب بتعسر وضعية مورديها. إنّ نفس هذه الحالة تنطبق على العاملين وعلى جميع أصحاب المصلحة الآخرين.

ب. المعرفة، الخبرة والعلاقات تعتبر هي الأخرى موارد للشركة من الناحية الإستراتيجية: فرأس المال وحده لا يعتبر حاسما بالنسبة لنجاح إستراتيجية الشركة. ففي عالم الأعمال اليوم هناك موارد مختلفة في المقدمة؛ وقد أظهرت التجارب والتحقيقات أن تنافسية المعرفة في أسواق اليوم؛ هي من الناحية الإستراتيجية أكثر أهمية من الحصول على رأس المال، وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية تحمي المؤسسة من المنافسين في مجال الأعمال، ومن أجل بقائها على قيد الحياة. وعليه فليس من المستغرب رؤية الشركات الصغيرة ووكالات الإعلان والشركات الاستشارية تنظم إلى مجموعة شركاء لهم خبرة ومعرفة جيّدة في قطاع الأعمال، وكذا سعيهم لإقامة علاقات في شكل شبكات مهنية مع هؤلاء الشركاء الذين يعتمدون على جودة المنتجات من الناحية الإستراتيجية وليس على استثمار رؤوس أموالهم؛ فمثل هذه الشركات تعتمد في المقام الأول على مصادر المعرفة.

في الأخير يمكن القول بأنّ الطرح الثاني (نموذج أصحاب المصلحة) هو الأقرب إلى الواقع، باعتباره يأخذ جميع الأطراف بالحسبان. لكن يمكن القول أيضا أنّ أهمية أصحاب المصلحة في المؤسسة متفاوتة ومن الصعب الوصول إلى نموذج موحد في جميع المؤسسات؛ بمعنى أنّ أهمية طرف من أصحاب المصلحة تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب نوع نشاطها ونوع أصحاب المصلحة فيها. فقياسا على المثال السابق فإنّ المؤسسة التي لها شريحة معينة من الزبائن (قد تكون مؤسسة ذات الزبون الواحد مثلا) يتوجّب عليها في تحليل أصحاب المصلحة أن تعطي أهمية بالغة للزبائن والأمر ينطبق على جميع أصحاب المصلحة الآخرين. وجزت العادة في المؤسسات الاقتصادية التي تطبق إدارة أصحاب المصلحة؛ أن تقوم بتقدير أهميتهم وتمثيلهم في شكل هرمي تكون في أعلاه الجماعات التي تتأثر مصالحها بشكل كبير بنشاط المؤسسة إضافة إلى تأثيرها الكبير والمباشر على هذا النشاط. كما يمكن أيضا الاعتماد على النموذج الثلاثي لميتشل وآخرون في تحديد الأولويات. وعلى هذا الأساس يتم أيضا تصميم خارطة أصحاب المصلحة لمعرفة استراتيجيات التعامل مع كل طرف حسب موقعه من الخارطة والتي سنوضّحها في المطلب الموالي.

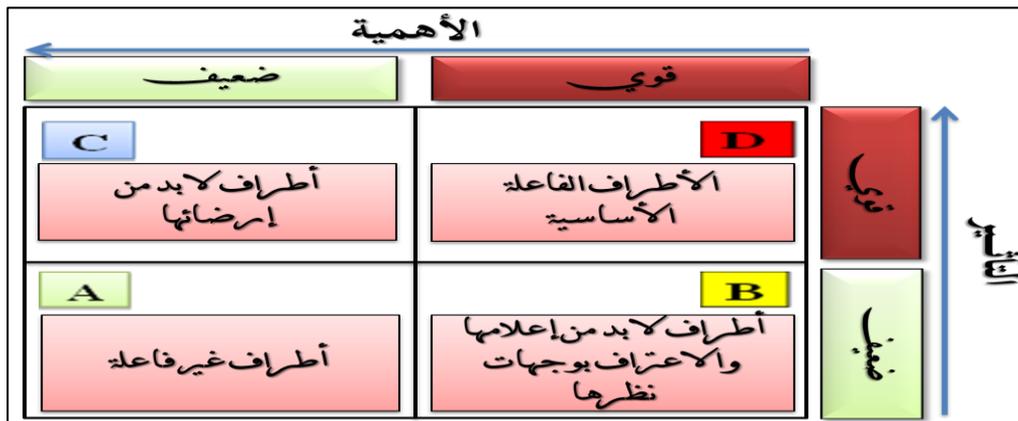
المطلب الخامس: خارطة أصحاب المصلحة

بعد القيام بتحديد أصحاب المصلحة، تطلعاتهم وأهمية كلّ منهم داخل المؤسسة، تأتي الخطوة الثالثة في التحليل والتي يتمّ خلالها تصميم خارطة أصحاب المصلحة والتي تمكننا من تحديد أولويات إدارة أصحاب المصلحة والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، ومن ثمّ تحديد الاستراتيجيات التي تتماشى مع كل مرتبّع في الخارطة.

1. كيفية إنشاء الخارطة

من خلال الاعتماد على الخطوات الثلاث السابقة من عملية تحليل أصحاب المصلحة، يمكن إعطاء الأفكار الأولى من إجراءات إنشاء خارطة أو مصفوفة أصحاب المصلحة في شكل مصفوفة ذات بعدين؛ حيث يشكّل البعد الأول تأثير أصحاب المصلحة والبعد الثاني أهميتهم¹. وتمكّننا الخارطة من تحديد تطلعات وسلطة كل مجموعة ذات حقّ على المؤسسة؛ وبذلك الفهم الدقيق لتأثيرات الأطراف ذات المصلحة وترتيب الأولويات. وتكون مستويات هذين البعدين في الخانات الأربع متغيرة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 13: خارطة أصحاب المصلحة



Source: Peter YUEN, "the Stakeholders Model", Group Report Managing SARS Outbreaks, Current Issues in Health Services Management (MM566), 3 May 2004, p6

يتّضح من خلال الخارطة أنّه يتمّ إنشاؤها تبعاً لدرجة تأثير أو سلطة أصحاب المصلحة وأهميتهم في المؤسسة؛ حيث يتم وضع كل طرف في الخانة المناسبة له وتميّز كلّ منها بما يلي²:

- ☞ المجموعة A: الأطراف في هذه المجموعة ليس لديها أهمية واهتمامات كبيرة أو مباشرة في المؤسسة، زيادة على افتقادها للسلطة والتأثير على نشاطها؛
- ☞ المجموعة B: يتميّز أصحاب المصلحة في هذه الخانة بأهمية واهتمامات كبيرة في المؤسسة؛ غير أنّهم لا يملكون السلطة للتأثير على نشاط المؤسسة؛
- ☞ المجموعة C: لدى هذه الأطراف سلطة قوية على المؤسسة لكنّها ذات أهميّة ضعيفة؛
- ☞ المجموعة D: هذه الأطراف هي الأطراف الأساسية التي تمتلك قوّة تأثير وأهميّة كبيرة في المؤسسة.

2. استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة وفق خارطتهم

بعد إنشاء خارطة أصحاب المصلحة وتحديد الأطراف في كلّ خانة، يستوجب على المؤسسة تحديد مختلف الاستراتيجيات في التعامل وإدارة العلاقة معها. ويتطلّب الأمر هنا معرفة مختلف الاستراتيجيات التي يتوجّب على المؤسسة تبنيها للتعامل مع مختلف خانات الخارطة والتي نلخصها فيما يلي³:

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

2 John M. Bryson and all, "what to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and Analysis Techniques", Public Management Review Vol. 6 Issue 1, 2004, p31

3 Ibid, p6,7

المجموعة A: لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدرا هاما لدعم استراتيجيات المؤسسة. فيمكن للمؤسسة التأثير على الأطراف الأساسية (والتي تشكل المجموعة D) بتطوير نفوذ ومصالح هذه الأطراف في المؤسسة والحصول على دعم عدد كافي منها؛

المجموعة B: يجب أن تكون حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام ...) مقدرة بدقة ويتعين على المسيرين الإعلام المستمر والكافي لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم على تقديم الدعم الهام في حالة ضرورة التأثير على تطلعات المجموعة D عن طريق التكتلات والتحالف معهم؛

المجموعة C: بالرغم من سلميتهم 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، وإرضاؤهم يقود إلى تحكيم المصالح. ويندرج في هذه المجموعة غالبا المساهمون؛

المجموعة D: مهما كان الإطار السياسي فرد فعل الأطراف الأساسية (les acteurs clés) يجب أن يحظى بالاهتمام الأساسي للمؤسسة في مرحلة وضع وتقييم الإستراتيجية (المساهمين الأساسيين، المؤسسين في المؤسسة العائلية، الإدارة الوصية بالنسبة للمؤسسة العمومية...).

هذا وحدد كذلك كل من *Zsuzsa Varvasovsky* و *RUAIRI Brugha* عدة استراتيجيات لإدارة أصحاب المصلحة حسب وضعياتهم المختلفة في الخارطة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 7: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تبعا لوضعياتهم في الخارطة

المراقبة والحذر	الدفاع	التعاون	المشاركة	الإستراتيجية المجموعات
فرص ضائعة	فرص ضائعة	فرص ضائعة	توافق أمثل	المجموعة D
فرص ضائعة	فرص ضائعة	توافق أمثل	تهديدات	المجموعة C
تهديدات	توافق أمثل	تهديدات	تهديدات	المجموعة B
توافق أمثل	هدر للموارد	هدر للموارد	هدر للموارد	المجموعة A

توافق أمثل بين موقف التشخيص والإستراتيجية؛

توافق دون المستوى الأمثل مما يؤدي إلى فرص ضائعة في كسب التأيد؛

توافق دون المستوى الأمثل مما يستوجب الاهتمام بأصحاب المصلحة غير الفاعلين؛

توافق دون المستوى الأمثل يضع المشروع / المنظمة في خطر.

Source: *Zsuzsa Varvasovsky and RUAIRI Brugha, Health policy and planning*, oxford university press, 2000, p344

يقترح هذا الجدول أربع استراتيجيات رئيسية للتعامل مع الوضعيات الأربع لأصحاب المصلحة في الخارطة، وتنتج

عن هذه الاستراتيجيات والوضعيات أربع حالات ممثلة بالألوان المختلفة كما هو مبين أعلاه.

ف نجد أنّ أمثل إستراتيجية للتعامل مع أصحاب المصلحة الفاعلين (المجموعة **D**) هي إستراتيجية المشاركة نظرا لأهميتهم البالغة في المؤسسة وتأثيرهم الكبير على نشاطها. في حين أنّ إتباع واحدة من الاستراتيجيات الثلاث الأخرى (التعاون، الدفاع أو المراقبة والحذر) سيجعل المؤسسة تهدر فرصا كانت هذه الأطراف ستكون مصدرا لها لو اتبعت المؤسسة إستراتيجية أفضل تجاههم. في حين أنّ أمثل إستراتيجية توافقا مع أصحاب المصلحة في المجموعة **C** هي إستراتيجية التعاون وهذا بتبادل وجهات النظر ومحاولة إرضائها. هذا وإتباع المؤسسة لإستراتيجية المشاركة مع هذه الأطراف يجعلها تواجه خطر كسب هذه الأخيرة لأهمية من خلال زيادة مطالبها مما يجعلها تنتقل إلى الخانة **D**. وكذلك فإستراتيجية الدفاع تجاه هذه المجموعة تجعل المؤسسة تضيّع فرصا بتركيز قواها على الوقوف في وجهها، كما أنّ إستراتيجية الحذر قد تشكّل خطراً على المؤسسة أو فرصاً ضائعة لها. من جهة أخرى تجد المؤسسة نفسها مضطّرة إلى الدفاع عن سمعتها وصورتها تجاه الأطراف في المجموعة **B**، وإتباع إستراتيجية أخرى غير الدفاع يكون بمثابة تهديد للمؤسسة فالمشاركة والتعاون قد تكشف أوراق المؤسسة أمام المنافسين، والمراقبة والحذر قد يجعلانها هدفا لهجمات من مختلف قوى بيئتها. في الأخير نجد أنّ إستراتيجية المراقبة والحذر حلاً أمثلا للتعامل مع أصحاب المصلحة غير الفاعلين وذلك لتوقّع انتقالمهم إلى أي مجموعة أخرى مستقبلا. وعلى المؤسسة أن لا تقع في خطأ التركيز على هذه الفئة بإتباع إستراتيجية أخرى تجعلها تهدر مواردها وإمكاناتها باعتبار أنّ هذه الأطراف ذات أهمية وتأثير ضعيفين.

المطلب السادس: الحوار مع أصحاب المصلحة

على عكس الخطوات السابقة تبدأ عملية إنشاء الحوار مع أصحاب المصلحة بعد الانتهاء من المراحل والخطوات السابقة وتعدّ خطوة تحديد أصحاب المصلحة هي أهمّ مدخل للحوار البنّاء معهم، وتحتوي هذه العملية أيضا على إجراءات وممارسات نذكرها فيما يلي¹:

1. الإفصاح عن المعلومات

الإفصاح هو مصطلح رسمي يعبر عن الممارسات التي تجعل من الوصول إلى المعلومات من الأطراف المعنية والمتضررة سهلا وفي متناول كلّ هذه الأطراف. وتوفير المعلومات بطريقة مفهومة من قبل المؤسسة لصالح أصحاب المصلحة هو الخطوة الأولى في خطوات الحوار معهم؛ فلا يمكن إجراء تفاوض مع أطراف لم تفهم آثار نشاط المؤسسة عليها ولا تدري أي مستفيدة أم متضرّرة ولا حجم هذه الفوائد والأضرار. ولعلّ أفضل الممارسات تجاه أصحاب المصلحة هي تلك التي تتميز بقدر أكبر من الشفافية، هذه الأخيرة هي مفتاح زيادة ثقة الجمهور في المؤسسة وتعزيز التفاهم مع كلّ الأطراف، وتستلزم عملية الإفصاح قدرا كبيرا من الدقة ونشر المعلومات في الوقت المناسب (وقت مبكر)؛ وذلك للاستفادة من ردود الفعل الأولية أو حتى الحلول المقترحة، ويجب أيضا قياس المخاطر والمنافع الناتجة عن النشاط وتوضيحها مع المعلومات المقدّمة لتفادي المعارضات الكبيرة وزعزعة الثقة في المؤسسة.

¹ "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, 27, 33, 63, 69, 79,99

2. التشاور مع أصحاب المصلحة

عملية التشاور هي عملية ذات اتجاهين بين الشركة أو المشروع وأصحاب المصلحة فيها. والتشاور مع أصحاب المصلحة في الحقيقة هو مدخل من مداخل دعم العلاقات الخارجية للبناء للمؤسسة مع مرور الوقت؛ فالشركات التي شرعت في وقت مبكر في النظر إلى عملية التشاور على أنها نهج استراتيجي على المدى البعيد؛ هي تلك التي ينمو رأس مالها الاجتماعي بشكل كبير. ولن يقتصر التشاور في المشاريع التي لها آثار بيئية واجتماعية كبيرة على المحادثة؛ بل يستلزم الأمر سلسلة من المشاورات لتوليد حلول وفرص لتخفيض هذه الآثار، ويمكن استخدام عدة أساليب للتشاور مع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بهذه المشاريع ونذكر منها العصف الذهني والاجتماعات الصورية والمقابلات والاتصالات، ويمكن لهؤلاء المشاركين تصور تصميمات أخرى للمشروع أو المنتج تكون أقل ضرراً، فضلاً عن المخاطرة والفرص والآثار المرتبطة بها وتدابير التعويضات؛ وهكذا فيمكن للتشاور أيضاً أن يكون أساساً للتعاون والشراكات في المستقبل. وتشمل عملية التشاور أولويات منها ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للسكان الأصليين أو الأقليات، كما يجب إدراج قضايا العدالة بين الرجال والنساء في هذه المشاورات.

3. التفاوض مع أصحاب المصلحة

تعتبر عمليتا التفاوض و التشاور عمليتان مختلفتان ولكنهما مرتبطتان ارتباطاً كبيراً و وسيلتان هامتان لتحقيق حوار مثمر مع أصحاب المصلحة. فبينما تميل المشاورات إلى أن تكون أكثر استيعاباً لأصحاب المصلحة مع نية تبادل الآراء والمعلومات؛ نجد أنّ التفاوض من المرجح أن يتمّ التوصل فيه إلى اتفاق على المسائل المتفاوض فيها أو في مسائل محددة منها أو أن لا يتمّ التفاهم كلياً. ومن المهم أن تسبق عملية التفاوض إقامة الثقة والمصادقية؛ وذلك لتسهيل هذه الأخيرة وفرض قوة في المفاوضات، لأنّ الشركات التي تخلق حوار مع أصحاب المصلحة فقط عندما تحتاج هذا الحوار لتلبية أهدافها أو عندما تريد دعماً من المجتمع؛ يُنظر إليها على أنّها تعمل لمصالحها الخاصة؛ وبالتالي سوف تفقد ثقة أصحاب مصلحتها. كما أنّ عدم القيام بالمشاورات قد يجعل أصحاب المصالح ينظرون إلى المؤسسة باعتبارها كياناً غير شخصي مع موارد غير محدودة يمكن أن يعود عليهم بفوائد أو أضرار، أمّا المفاوضات والشراكة ونوعية العلاقات مع أصحاب المصلحة فتعتبر مفاتيح الوصول إلى نتائج مقبولة للطرفين، وكذا الوصول إلى توليفة مثلى من الموازنة بين المصالح المتضاربة. ولإنجاح التفاوض مع أصحاب المصلحة لابد من توفير عدة شروط منها:

✓ اختيار الوقت المناسب للتفاوض فالمفاوضات لا تنجح إلا في ظروف مناسبة؛

✓ التفاوض بحسن نية ورغبة حقيقية في بناء الحلول والتوصل إلى اتفاق مرضٍ؛

✓ اختيار طريقة ونمط للتفاوض وفقاً لقواعد الاتفاقات بالتراضي على أساس "رابح-رابح"؛

4. تسيير ومعالجة الشكاوى

بالنسبة للمشاريع ذات الآثار الاجتماعية والبيئية السلبية تكون الشكاوى ضرورة لا مفرّ منها للمؤسسة الاقتصادية. وقد تكون الطريقة التي تجيب بها الشركة (أو كيف يُنظر إلى ردّها) عندما تطفو على السطح مثل هذه الشكاوى غير مهمّة، كما يمكن أن يكون لها انعكاسات كبيرة على أداء المؤسسة. وينبغي إنشاء آلية لمعالجة قضايا الشكاوى لاستيعاب مستوى المخاطر والآثار المترتبة عليها؛ هذه الآلية يجب أن تنشأ من قبل الشركة وفقاً لعلاج

موسع ووفقا لمبادئ سلامة العمل واستمرارية النشاط. وفي الواقع، فمن خلال إنشاء عملية حوار جيد مع المجتمعات المحلية وتوفير المعلومات بشكل منتظم، فمن الممكن أن يساعد كل ذلك على منع ظهور المظالم أو الحد منها إلى المستوى الذي يمكن المؤسسة من الاستمرار في نشاطها دون تأثيرات كبيرة. ولذلك، فمن وجهة نظر إدارة المخاطر من المصدر فالوقت والجهد الذي يخصص في البداية لتطوير آلية معالجة وتسيير الشكاوى؛ يشكل استثمارا جيدا.

5. إدماج أصحاب المصلحة في عملية الرقابة

لا تكفي عملية إدماج أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط الاستراتيجي أو تنفيذها؛ بل يجب على المؤسسة الاقتصادية التي تريد إنجاح الحوار أن تشركهم في عمليات المراقبة للسير على التنفيذ الصحيح للاستراتيجيات؛ وعليه فالطريقة الوحيدة لتفادي المشاكل مع أصحاب المصلحة وتعزيز الشفافية هي إشراك المستفيدين أو المتضررين من المشروع في رصد وتنفيذ تدابير تعويضية أو غيرها من البرامج الاجتماعية والبيئية. ويمكن لهذه المشاركة -بالإضافة إلى كمية المعلومات التي يتم نشرها في جميع مراحل العملية- أن تشجع أصحاب المصلحة على رفع درجة وعيهم بالمسؤولية في ما يتعلق بالقضايا البيئية، وذلك بشعورهم بالحصول على السلطة في تحقيق هذه القضايا.

6. تقارير أصحاب المصلحة

باعتبار أن المتابعة أمر مهم بالنسبة للعلاقات سواء كانت شخصية أو مهنية؛ فالمبدأ نفسه ينطبق على الحوار مع أصحاب المصلحة، فبمجرد أن تنتهي المشاورات والمفاوضات يودّ أصحاب المصلحة أن يعرفوا ما هي مقترحاتهم التي تم أخذها في الاعتبار، وما هي التدابير التي اتخذت لتعويض الأضرار وتخفيف آثارها. وبالإضافة إلى تقديم تقارير إلى الفئات المتضررة والجهات المعنية الأخرى كجزء من عملية التشاور؛ هناك أنواع أخرى من التقارير تستهدف مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة كتقارير التنمية المستدامة مثلا والتي توفر لأصحاب المصلحة المعلومات الكافية عن الممارسات البيئية، الاجتماعية والاقتصادية وممارسات الحوكمة في المؤسسة. كما أن هذه التقارير توفر منبرا للإبلاغ عن عملية الحوار مع أصحاب المصلحة بنشر الجوانب المتعلقة بهذا الحوار: تحديد الأطراف التي تم التشاور معها، الموضوعات التي تم التفاوض عليها وكذا النتائج المتوصل إليها.

7. إدارة المهام

تتوجّه الممارسات الجيدة في المؤسسات الاقتصادية نحو إدراج أنشطة الحوار مع أصحاب المصلحة في نظام الإدارة الاجتماعية والبيئية للشركة عمليا؛ هذا يعني أنه على الإدارة أن تدججه بشكل منهجي في أنشطتها الأساسية كما يصرّ على ذلك فريمان. ولتحقيق ذلك يجب على المدراء تحديد النقاط الحرجة في أنشطة المؤسسة والتي تحتاج إلى إقامة حوار مع أصحاب المصلحة، وتحديد من سيقوم بهذه الإجراءات وكيف يمكن إدماجها في المهام الأساسية للشركة. وهذا ينطوي على تحديد ما هي أفضل طريقة لتوفير ودمج عدد من وجهات النظر أثناء الحوار. والشكل التالي يختصر عملية إدارة الحوار مع أصحاب المصلحة.

الشكل 14: ركائز الحوار المتميز مع أصحاب المصلحة



Source: " 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, p12

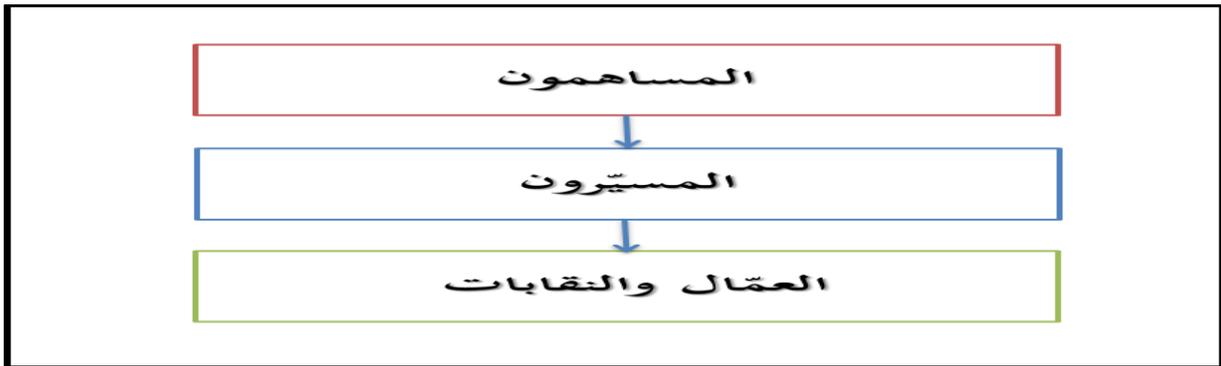
وكخلاصة لما سبق يمكن القول أنّ تحديد أصحاب المصلحة يعتبر كنقطة البدء في تأسيس الحوار المتميز لأصحاب المصلحة، كما يعتبر هذا الأخير بمثابة الإطار العام الذي تركز عليه كلّ ممارسات إدارة أصحاب المصلحة؛ فبدئاً بتحديد أصحاب المصلحة يكون الحوار مفتاح كلّ الخطوات الأخرى، وبما أنّ المؤسسة هي محلّ لتصادم وتضارب المصالح فالقول بتحقيق أكبر إشباع لجميع الأطراف في آن واحد هو قول خاطئ؛ فمن المستحيل أن يتم ذلك؛ لكن يمكن تحقيق أكبر مستوى للموازنة بين هذه المصالح، وبالنتيجة فالمؤسسات التي تؤسس لحوار متميز هي تلك المؤسسات التي تمتلك في النهاية قوّة تفاوض تؤهلها لأن تصل إلى توليفة مثلى من هذا التوازن وهذا هو جوهر الدور المنوط بإدارة أصحاب المصلحة.

المبحث الثاني: مساهمات أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
 رأينا في الفصل الأول أهمّ تصنيفات أصحاب المصلحة، وذكرنا من بينها تصنيف *jacque IGALENS* و *sébastien POINT*، في هذا المبحث نقوم بالبحث في مساهمات هؤلاء في ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك وفقاً لكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة حسب التصنيف المذكور كالتالي: أصحاب المصلحة التنظيميين، أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأصحاب المصلحة المجتمعيين.

المطلب الأول: مساهمة أصحاب المصلحة التنظيميين ضمن التنمية المستدامة

إنّ إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين يبدو موضوعاً تقليدياً؛ ذلك لكون العلاقة مع المساهمين أو العمال أو المسيرين هي علاقة إلزامية في المؤسسات الاقتصادية، فقانون الشركات، قانون العمل وحتى قانون الإدارة التشاركية كانت موضوعات تدريس لعلوم الاقتصاد، القانون والإدارة على حدّ سواء. وتعتبر المشاكل المعاصرة التي عانت وتعاني منها منظمات الأعمال هي ما دفع إلى تغيير النظرة التقليدية لأصحاب المصلحة التنظيميين؛ فكان الاهتمام بالالتزامات الناتجة عن التطلعات الجديدة لهاته المجموعات سواء كانت مقننة أو متبناة من طرف ممثليهم. وتدرّج مستويات التعامل مع هذه الفئات كالتالي: المساهمون، المسيرين، العمال والنقابات.

الشكل رقم 15: تدرّج مستويات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين



Source: *jacque IGALENS, sébastien POINT, "vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face à ces parties prenantes"*, Edition Dunod, 2009, p46

ولعلّ من أهمّ الانتقادات الموجهة إلى الإدارة التقليدية لأصحاب المصلحة التنظيميين هي عدم إيلاء الاهتمام إلى المساهمين الصغار، وكذلك المساهمين والمسيرين الذين يتبنون الاستثمار المسؤول.

1. المساهمون

كان الفصل بين الملكية والإدارة في منظمات الأعمال أهمّ تحوّل رأسماليّ، ونتج عن هذا الفصل تغييرات رئيسية لعلّ أهمها هو ما طرأ على سلوك المساهمين تجاه المؤسسة، وكذلك على سلوك المسيرين.

أ. التغييرات التي طرأت على سلوك المساهمين والمسيرين بعد الفصل بين الملكية والتسيير: هناك تغييرين رئيسيين هما¹:

* أنظر الصفحة 12 من الفصل الأول

أصبح المساهمون يراقبون إدارة الشركة عن بعد؛ وبالتالي فقد أصبح يُنظر إليهم على أنهم جماعة مثلها مثل الجماعات أصحاب المصلحة الأخرى التي يجب على المؤسسة الوفاء بالتزاماتها تجاهها، وعليه فباختبار المساهمين ذوي حقوق فهذا لا يعني أنهم هم الطرف الوحيد الذي له الحقوق في الشركة؛

بعد أن كانت تصرّفات المسيرين المالكين تميل إلى القسوة والعنف أو الأنانية في السابق؛ أصبحت الآن هذه الفئة أكثر سعيا للحصول على مكانة في المجتمع وتحسين صورتها ورفع قيمتها في سوق المسيرين.

ب. التطلّعات الجديدة للمساهمين: تعدّ تطلّعات المساهمين اليوم من أكثر التطلّعات تعقيدا مقارنة بمثلتها عند أصحاب المصلحة الآخرين، ولعلّ ذلك يرجع إلى وصفهم اليوم بكونهم كيان غير متبلور وأحيانا سريع الزوال. ففي عصرنا هذا لا وجود لمساهم دائم في مؤسسة اقتصادية، فمجيء وذهاب مساهم من وإلى الشركات أصبح عاملا آخر يجب أخذه في الحسبان في إدارة أصحاب المصلحة. كما أنّ التعامل مع المساهمين اليوم أصبح عن طريق وسطاء هم في الغالب ممثليهم من المحللين والوسطاء الماليين؛ بمعنى أنّ هذه العلاقة أصبحت تمرّ عبر قنوات مختلفة مما يجعلها صعبة التسيير وغير مستدامة. إضافة إلى ذلك، تأتي مسألة العائد على الاستثمار والتي تشكّل مطلباً رئيسياً في العلاقة بين المؤسسة ومساهميها؛ لكن هذا المطلب -وباعتبار التغيير الدائم للمساهمين- فتسييره أو إدارة علاقة مع المساهمين في إطاره تكون صعبة، لأنّه مثلاً يمكن تسيير علاقة رابح-رابح بين المؤسسة وزبائن لمُدّة قد تفوق 100 سنة، لكنّ امتلاك مؤسسة (غير عائلية) لمساهم لأكثر من 100 سنة اليوم أصبح شيئاً صعباً جداً. إنّ التنوع الكبير الذي يميّز فئة المساهمين يجعل تطلّعاتهم غير متجانسة أيضاً، بل تختلف اختلافاً كثيراً من مساهم لآخر: فمنهم من يتطلّع إلى السلطة على قرارات المؤسسة عن طريق حق التصويت المزدوج، ومنهم من يتطلّع إلى عائد أفضل وضمانات على ذلك، ومنهم من يتطلّع إلى التأثير على قرارات المسيرين عن طريق امتلاك المعلومات في نفس وقت وصولها للمسيرين. وبالنسبة لصغار المساهمين فما يميّزهم عن كبار المساهمين هو سلطة اتخاذ القرار في الشركة، الأمر الذي يجعل تسيير الشركات غالباً على حساب مصالح فئة صغار المساهمين، هذا الأمر أبرز ضرورة التأسيس لمفهوم المصلحة الاجتماعية، والذي يتمّ من خلاله تقييم الأصول بدقّة وإشراك صغار المساهمين في اتخاذ القرار. بينما ومن وجهة نظر تحديد الأهداف وتعريفها وتحديد أيّ من الأهداف ستعمل المؤسسة على تحقيقها فإنّ صغار المساهمين لا يتمتّعون بحماية قانونية من هذا الجانب، وكلّ ما يحقّ لهم التطلّع إليه هو المعلومات المسبقة والتقارير المقدّمة التي تمكّنه من تقييم تحقّق الأهداف من عدمه. وبالتالي فصغار المساهمين الذين لا يتفقون مع هدف معيّن للشركة لا يسعهم إلاّ بيع أصولهم. على عكس ذلك يجد صغار المساهمين مكاناً لهم في عملية إعادة التوزيع بالاعتراض على سوء استخدام الاغلبية، حرق المصلحة العامّة أو خروقات للمسؤولية المدنية والجنائية، في هذه الحالات، هم يستمدّون قوّة التأثير على قرارات المؤسسة من دعم المجتمع المدني¹.

ج. إدارة المساهمين في إطار التنمية المستدامة: للحصول على أعمال في الأسواق المالية من المهمّ أن تتوفّر جميع الروابط في معالجة المعلومات المالية، وهنا فالمعلومات المتعلقة بالممارسات في إطار التنمية المستدامة ليست استثناء.

¹ jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit .p49

أولاً: مستويات جمع المعلومات التي يعتمد عليها المساهمون المسؤولون اجتماعياً يمكن تحديد مستويات إنتاج المعلومات كالاتي¹:

لا بد من أن تُجمع المعلومات وتُهيأ من قبل الشركة التي تطمح إلى أن تُدرج في صنف المؤسسات الخضراء، هذه العملية تسبق وضع تقرير التنمية المستدامة والذي يتطلب تحرك عدة إدارات؛ لا بدّ من التحقق من نوعية المعلومات الاجتماعية والبيئية، ولجعلها أكثر مصداقية لا بدّ أن تخضع لعملية المراجعة والتأكد، وهو الدور الذي غالباً ما يقوم به مراجعو الحسابات؛ تعالج هذه المعلومات من قبل مؤسسات التصنيف المعتمدة والمستقلة؛ للتوصل إلى ملاحظات ونتائج تمنح أو تبايع للمحللين المتخصصين؛

ينتج المحللون المتخصصون تحاليل تمنح للمسيرين لاتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة.

إنّ منبع هذه السلسلة من المعلومات (المستوى الأول والثاني) يؤثر بشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية المهيمنة، في حين المستويين الثالث والرابع يعملان على تكريس وزن المساهمين بالمفهوم الجديد أي المساهمين المسؤولين اجتماعياً في المؤسسة. فالتقارير المعدة من طرف وكالات التصنيف والتنقيط يجب أن تعكس التطلّعات وأن تكون مصمّمة لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة في الوسط المالي ووسط المساهمين. ولبناء صناديق استثمار تتبني التنمية المستدامة وجب على المساهمين الضغط على المسيرين لاتخاذ التدابير اللازمة لذلك والتي من بينها²:

إنشاء صناديق محدّدة لكلّ من: المناخ، المياه، الطاقة المتجددة، حقوق الإنسان والتنوع البيولوجي وما إلى ذلك؛ المقارنة مع الأحسن (*benchmarking*): أي الاقتراب من المؤسسات التي لها أفضل التصنيفات من قبل وكالات التنقيط، ويجب على المساهمين أيضاً الجمع بين الأوراق المالية الأحسن تصنيفاً في إطار التنمية المستدامة؛ اتباع سياسة مناوئة لمحافظ المؤسسات التي تعمل في مجال الأنشطة التي تتعارض مع القيم الدينية أو المضرة بالبيئة؛ اتباع سياسات ملزمة للممارسات المسؤولة اجتماعياً بتفعيل الحوار المباشر وممارسة حقّ التصويت؛ اتباع سياسات داعمة تتضمّن معايير اختيار أكثر فعالية من ناحية المسؤولية الاجتماعية والبيئية والحوكمة السليمة، كتخصيص جزء من الأرباح لمساعدة المنظّمات غير الحكومية الناشطة في هذا المجال؛

مثال وكالة التنقيط *Vigeo* و *Innovest*:

Vigeo و *Innovest* هما أهمّ وكالتين للتصنيف الاجتماعي الفرنسي والأوروبي. *Vigeo* تقيّم الشركات في ستّ مجالات: الموارد البشرية، الالتزام الاجتماعي، البيئة، حوكمة الشركات، علاقة الشركة مع عملائها ومورديها، وحقوق الإنسان. وفي دراسة لتقارير مجموعة من المؤسسات الفرنسية سنة 2008 أفرزت *Vigeo* عدّت نتائج كان أهمها³:

1 jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit , p62

2 ibid, p63

3 Ibid, p63, 64

☞ في جانب الموارد البشرية: حيث أكدت الدراسة على أنّ تطلّعات المساهمين المسؤولين اجتماعيا كانت تصبّ في التحسين المستمر للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية، وتنمية فرص العمل والمهارات.

☞ من حيث الالتزام الاجتماعي: فالمساهم المسؤول اجتماعيا يتوقع أن تلتزم الشركة بالتنمية الاجتماعية في المناطق التي تعمل فيها، وأن تأخذ بعين الاعتبار تأثير منتجاتها وخدماتها على المجتمع بشكل عام.

☞ من حيث الالتزام تجاه البيئة: أظهرت الوكالة نتائج جيّدة حول تطلّعات المساهمين في هذا المجال والتي تتمثل في: تعريف للاستراتيجية البيئية، النظر في المخاطر ومستويات التلوّث والمخاطر التي تهدّد التنوع البيولوجي، تقديم منتجات وخدمات خضراء، مراقبة (المياه، الطاقة، الخ...)، مراقبة وتحسين إدارة النفايات، السيطرة على الآثار المصاحبة للتوزيع (بما في ذلك وسائل النقل)، السيطرة على الآثار المصاحبة لاستخدام والتخلص من المنتجات.

☞ من حيث حوكمة الشركات: تلاحظ *Vigeo* تطلّعات في توازن القوى وكفاءة آليات المراقبة وعمليات مراجعة الحسابات، مراجعة مداخيل المسيرين ومعالجة قضايا حملة الأسهم (خاصة صغار المساهمين).

☞ من حيث العلاقة مع الموردّين والعملاء: قدّرت هذه العلاقة من خلال المعايير التالية: سلامة المنتجات، تقديم المعلومات للعملاء، التعاون المستدام مع الموردّين، إدماج القضايا البيئية والاجتماعية في سلسلة التوريد، الوقاية من الفساد والممارسات المناهضة للمنافسة.

☞ في مجال حقوق الإنسان: المستثمر المسؤول وفقا لـ *Vigeo* حسّاس تجاه المبادئ الأساسية التي حدّدها منظّمة العمل الدولية (حظر عمل الأطفال، العمل القسري والتمييز، وكذا منح الحرّية للعاملين في تشكيل نقابات للدفاع عنهم وتمثيلهم).

أما *Innovest* فتقوم بتقييم رأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أربع معايير هي: البيئة، رأس المال البشري، الحوكمة السليمة وأصحاب المصلحة. هذه الأخيرة لا تشمل فقط المجتمعات المحلية والعلاقات مع الحكومة والعلاقات مع المنظمات غير الحكومية والجمعيات والمجتمع المدني؛ ولكن أيضا سلسلة القيمة والأمن والمنتجات المستدامة. والجدول التالي يبيّن نتائج الدّراسة فيما يخصّ عرض الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا في فرنسا سنة 2008 ومختلف السياسات التي تتبعها.

الجدول رقم 8: نتائج عرض الاستثمارات الفرنسية المسؤولة اجتماعيا حسب دراسة *Vigeo* و *Innovest* 2008

ملاحظات	عدد الصناديق	رأس المال بملايين الأورو	نوع السياسة
مؤسسات أحرزت أحسن النتائج	84	8841	سياسة الاقتراب من الأفضل
مؤسسات قدّمت مقترحات وحلولا في إطار التنمية المستدامة (خاصة في الجانب البيئي)	13	4225	سياسة إنشاء الصناديق
/	27	2071	السياسة المناوئة
/	40	4725	السياسة الملزمة
مؤسسات لها مدخرات استخدمتها في تمويل مشاريع تضامنية	4	363	السياسة الداعمة
/	7	78	سياسة الاستثمار في الصناديق
/	175	125443	المجموع

source: jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit, p65

والملاحظ من الجدول أنّ الفئة الكبرى من المؤسسات الفرنسية التي تتبني الاستثمار المسؤول هي من المؤسسات التي تتبع سياسة المقارنة مع الأحسن (*benchmarking*) وهي الفئة التي أحرزت أحسن النتائج من طرف *Vigeo* و *Innovest* ثم تأتي المؤسسات التي تتبع سياسات ملزمة. لكن وعلى قلتها كانت المؤسسات التي تتبع سياسة إنشاء الصناديق ملفتة للإنتباه نظرا لكونها قدّمت حلولاً لمسائل التنمية المستدامة، كما أنّ المؤسسات التي اتّبعَت السياسات الدّاعمة كان لها رأس مال معتبر بعد أن استعملت مدّخراتها في أعمال تضامنية.

ثانياً: محاور الاستثمار المسؤول من قِبَل المساهمين "الطريقة التي نستثمر بها تخلق لنا العالم الذي نعيش فيه"، هي مقولة لرائد الاستثمار المسؤول اجتماعياً *Amy Domini*، وبالفعل وكما يوضّحه المبدأ فالمستثمرون لديهم القدرة على تشكيل العالم الذي نعيش فيه، وعليه فمن واجبهم الأخذ بعين الاعتبار الآثار الاجتماعية والبيئية لاستثماراتهم. ويمكن من هذا المبدأ شرح المحاور التي يتركّز عليها الاستثمار المسؤول كالتالي¹:

المحور الأول: الاختيار: ويعني تضمين أو استثناء أسهما في/من محفظة الأوراق المالية لكلّ مساهم، أي العمل على اقتناء أسهم الشركات التي تراعي المعايير الاجتماعية والبيئية والأخلاقية بالإضافة -طبعاً- للمعايير الربحية، كما يعني الامتناع عن الاستثمار في أسهم الشركات التي لا تراعي هاته المعايير. كلّ هذا سيؤدي إلى نقص الطلب على أسهم الشركات التي لا تهتم بممارسات التنمية المستدامة مما يجعلها مضطّرة لتبنيها، بمعنى أنّ المساهمين هنا يفرضون ضغوطاً سوقية على الشركات غير المسؤولة اجتماعياً وبيئياً.

المحور الثاني: التصويت: هنا يقوم المساهمون باستخدام حقوق التصويت ضدّ الممارسات المتنافية مع الاستدامة، وتقديم قرارات للتأثير على سلوك الشركات، وجعلها أكثر "مسؤولية" في عيونهم.

المحور الثالث: التوجّه نحو الاستدامة: يقوم المساهمون بالعمل على وضع برنامج استثماري بالتنسيق مع المؤسسات المالية للاستثمار في المشاريع أو الشركات غير المدرجة في البورصة والتي تنشط في مجالات تساعد على ترسيخ التنمية المستدامة مثل: الطاقة المتجددة، الزراعة العضوية والتنمية المحلية المستدامة.

كخلاصة لكلّ ما سبق، يمكن القول أنّ الفصل بين الملكية والإدارة كان مصدرًا لمشاكل إدارة المؤسسات الاقتصادية؛ فالمساهمون الذين كانوا يملكون الشركات أصبحوا طرفاً من أصحاب المصلحة فيها، وأصبحوا محميين من طرف القانون من التصرفات الانتهازية للمدراء. وباعتبار أنّ أغلب المساهمين ينظرون لمنظّمات الأعمال على أنّها كيانات قانونية يدرّ الأموال بدلا من كونها كيانات اقتصادية لإنتاج السلع والخدمات، فدورهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة فيها يمكن تلخيصه في الضغط على الإدارة لتبني ممارسات الاستدامة. هنا لابدّ من الوصول إلى إجابة على السؤال التالي: كيف نفرّق بين النظرة القانونية الرأسمالية وبين النظرة الاقتصادية الإدارية في المؤسسات بشكل يمكننا من إدارة الشركة من منظور الانفتاح على كلّ أصحاب المصلحة فيها؟ والجواب على هذا السؤال يفترض تحليلاً لدور المسيرين في إدارة أصحاب المصلحة وحوكمة الشركة عامّةً.

1 Michel CAPRON, Françoise QUAIREL- LANOIZELEE, "Mythes Et Realites De L'entreprise Responsable", Edition : La Découverte, Paris, 2004, p11

2. المسيرين

يختلف المفكرون حول وضع المسيرين في صفّ الموظّفين باعتبارهم يتقاضون أجوراً، لكنّ أهمّ الأفكار في هذا المجال هي تلك التي تعتبر المسيرين كحكم بين الملاك والعمّال. ولقد أصبح سوق المدراء والمسيرين اليوم من أهمّ الأسواق في العالم، فالشركات التي تملك مسيرين متميزين هي الشركات الأقوى في العالم، ولعلّ أهمّ تطوّر يمكن ملاحظته من خلال الاهتمام بهاته الفئة من أصحاب المصلحة في المؤسسات الاقتصادية هو الارتفاع الملحوظ في الأجور والمنح التي يتقاضاها هؤلاء لتحسين أدائهم وتوجيه جهودهم لتحقيق مصالح الملاك. لكن وباعتبار أنّ تحسين أداء المسيرين لتحقيق الأهداف الاقتصادية يمكن التحكم فيه نسبياً عن طريق قوى السوق (أي المنح والمكافآت تبعا للعرض والطلب على المسيرين الأكفاء)؛ فإنّه وعلى عكس ذلك، فتوجيه اهتمامهم إلى القيم الاجتماعية، الأخلاقية والبيئية لا تحكمه قوى العرض والطلب، لذلك لا بد من وسائل وتدابير لإشراك ومساهمة هاته الفئة في تفعيل التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

إنّ ضغوط أصحاب المصالح الآخرين (خاصة الدولة، المساهمين والمنظّمات غير الحكومية) يمكن أن توجّه ممارسات الإدارة نحو الاستدامة، وباعتبار أنّ المسيرين في المؤسسات الاقتصادية هم راسمو الخطط الاستثمارية فيها فيمكنهم المساهمة في نشر ثقافة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية في هاته المؤسسات. ويمكن تلخيص أهمّ ما يمكن فعله من طرف هؤلاء في هذا المجال فيما يلي:

أ. في مجال التخطيط: باعتبار التخطيط هو أهمّ خطوات الإدارة الاستراتيجية فيمكن إتخاذ كمدخل لتغيير أنماط الإنتاج والتسيير في المنظمة نحو تفعيل التنمية المستدامة. ويمكن تلخيص دور المسيرين في هذا المدخل كالاتي¹:

يمكن للمسيرين وضع التغييرات اللازمة على الهيكل التنظيمي للمنظمة بإدراج إدارة خاصة للتنمية المستدامة وإدارة لأصحاب المصلحة، كما يمكن تضمينها في الوظائف على الأقل؛

المسيرين اليوم مطالبون بتضمين رؤى وأهداف التنمية المستدامة في رسالة المنظمة، والتحرّك نحو نهج يدمج أكثر فأكثر رأس المال الاجتماعي والطبيعي في استراتيجياتها باعتبارها أهمّ عوامل تبني مبادئ الاستدامة؛

إيجاد طرق لإنشاء تكامل بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، هذا التكامل سيحسن من سمعة وصورة المؤسسة ويعزز وجودها؛

إدماج الأبعاد الإنسانية والبيئية في مخططات المنظمة وتمديد آجال التخطيط بالتطّوع إلى الأجيال المستقبلية، هذا من جهة ومن جهة أخرى الاهتمام بتكريس الحوار والتشاور مع أصحاب المصلحة لوضع استراتيجيات مقبولة

وتراعي تطّوعات كلّ الأطراف كي تلقى المساندة اللازمة، وكمثال على هذا الإشراك إقدام مجالس إدارة بعض المؤسسات على ترك كرسي فارغ أثناء الاجتماعات يمثّل الأجيال المستقبلية والمنظّمات غير الحكومية وكلّ

الأطراف التي ليس لها ممثّلين في المجلس؛

توحيد الرؤى حول قضايا التنمية المستدامة في المنظمة بالتنسيق مع كلّ المدراء التنفيذيين والمسؤولين فيها.

1 Michel CAPRON, Françoise QUAIREL- LANOIZEELE, op.cit, p15, 16, 17

ب. في مجال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية: لا يتوقف دور المسيرين في منظّات الأعمال على التخطيط بل يجب وضع استراتيجيات كفيلة بتبني النهج التنموي المستدام، لذلك سنوضّح النقاط التي تركز عليها هاته الخطوة كالتالي¹:
 ✎ صياغة استراتيجيات تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية وتأمين الأهداف الاجتماعية والمحافظة على البيئة، أي إضفاء رمزية المؤسسة الخضراء على المنتجات والأساليب التنظيمية والتسييرية؛
 ✎ تنسيق الجهود مع جميع المدراء التنفيذيين لتكريس ثقافة الاستدامة في المؤسسة والعمل على رفع الحس التوعوي للعمال وجميع أصحاب المصلحة؛

✎ تنفيذ استراتيجيات تقوم على مبدأ رابح - رابح، أي تحقيق أرباح تشاركية مع أصحاب المصلحة كلّ حسب مفهومه (توزيعات للمساهمين، أجور للعمال، حقوق للدائنين، ممارسات أخلاقية واجتماعية وبيئية تجاه البيئة)؛
 ✎ تنفيذ استراتيجيات تدريب وتحفيز للعمال وجميع القائمين على نشاط المنظمة لإدماج التنمية المستدامة في ممارساتها، وتفعيل دور التصاميم الإيكولوجية في الأنشطة الأولية. إضافة إلى توجيه جميع الوسائل والطرق لذلك كـمعايير الإيزو، معايير السلامة المهنية والبيئية، دليل المساءلة... إلخ.

ج. في مجال الرقابة، الإفصاح والتحسين المستمر: إنّ الحصول على نتائج جيّدة في اتباع استراتيجيات طويلة المدى تساعد على تبني النهج المستدام في المنظمة يستلزم متابعة التنفيذ الجيّد لهذه الاستراتيجيات والتنبؤ بالأخطاء وتصحيحها، ليس هذا فحسب؛ بل يجب العمل على تحسين الأداء في هذا المجال مع مرور الوقت واكتساب الخبرات والتجارب. كما يجب على المسيرين توفير مناخ الحوكمة السليمة وإضفاء الشفافية على أنشطة المنظمة في هذا المجال. ومن بين أهمّ الأدوار التي يلعبها المسيرون هنا هي²:

✎ تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لنتائج أنشطة المنظمة؛
 ✎ العمل على تحسين الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة ومحاولة الوصول إلى مؤشرات قريبة من المؤسسات الرائدة؛
 ✎ إنشاء وتقديم تقارير التنمية المستدامة، تقارير أصحاب المصلحة والتقارير المجتمعية بشكل دقيق.

3. العمّال والنقابات

" تمكّننا من التّحاح لأنّ عمّالنا أصبحوا يشعرون أنّ بوسعهم أن يقدّموا شيئاً يحدث الفارق في المجتمع، ولأنّهم تجاوزوا النظرة الضيقة التي يهتمون فيها بتخفيض ساعات العمل إلى نظرة يرون فيها أنّ خدمة المجتمع شيء نبيل".
 هذا ما قاله مدير شركة النقل والسكك الحديدية الكندية *Canadien Pacifique*، ومن هذا القول يتبيّن لنا أهمية الدور الذي يلعبه العمّال في جعل المؤسسة مسؤولة، فتشجيع الموظفين على تبني ممارسات التنمية المستدامة هو مفتاح المؤسسات التي ترغب في الرّيادة في هذا المجال. وهناك بعض الممارسات البسيطة التي يمكن أن تكون مفيدة بشكل خاص مثل التدريب، التأهيل، التحفيز والتحميس؛ ففي المؤسسة المذكورة تمّ تخفيض استهلاك الماء المعبأ في الزجاج بتوعية وتحميس الموظّفين بصعوبة تدوير المواد الزجاجية التالفة³. هذا بالإضافة إلى ربط أثر الممارسات المسؤولة للعمّال برضاهم الوظيفي، وعملت المؤسسة كذلك على توزيع الجوائز التحفيزية في مؤتمراتها السنوية. ويكمن مفتاح

1 Michel CAPRON, Françoise QUAIREL- LANOIZELEE, op.cit, p19

2 ibid, p20

3 www.cpr.ca/fr/, consulté le 14 juin 2012, 13:22

تفعيل دور العمّال في الممارسات المتعلقة بالتنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية بمحاولة إضفاء البعد الاجتماعي والبيئي وإدراج الاهتمامات الأخلاقية في اهتمامات العمّال ونقاباتهم عوض اهتمامهم فقط بالأجور؛ ويمكن للرضى الوظيفي أن يكون مدخلا أساسيا لذلك.

إنّ القدرة على التحوّل، التكيف، الابتكار والتعلّم أصبحت مفاتيحا مهمة لنجاح منظّمات الأعمال، وباعتبار أنّ كلّ هاته القرارات تستند على الموارد البشرية؛ فيمكن القول أنّ العمّال ليسوا كباقي أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، فسلوك العمّال له تأثير جوهري على ممارسات التنمية المستدامة في منظّمات الأعمال. هذا الطرح يقودنا إلى التساؤل عمّا إذا كان الموظّف أو العامل يجد بعض المزايا في التزام المؤسسة بممارسات التنمية المستدامة؟ ومن جهة أخرى وباعتبار العمّال من أهمّ أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية فلا ينبغي أن يتمّ التزام المؤسسة اجتماعيا وبيئيا على حسابهم¹.

إنّ خلق جوّ تشاركي داخل المؤسسة بتحمّل المسؤوليات الاجتماعية والبيئية يجعل من فئة العمّال والنقابات تؤدّي دورها الفاعل في تفعيل التنمية المستدامة وجعل المؤسسة مواطنة. ويمكن إيجاز أهمّ الممارسات في الآتي:

أ. تنفيذ الاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية المستدامة: عند نشر ثقافة العمل المسؤول داخل المؤسسات الاقتصادية ورسم الاستراتيجيات الكفيلة بذلك؛ يبقى العنصر الجوهري هو تنفيذ هذه الاستراتيجيات من طرف العمّال والذين يجب أن يوفّر لهم التدريب والتأهيل والتوعية اللازمة لذلك. ويشارك العمّال في تنفيذ هاته الاستراتيجيات وتقديم أفضل الطرق لتحسين نتائجها مع التركيز على أهمية الابتكار والإبداع بالنسبة للعمّال المتخصصين في البحث والتطوير للوصول إلى أرقى مستويات الإنتاج الأنظف والتسويق والمحاسبة الخضراء... إلخ²

ب. العمل التطوّعي (*Le bénévolat*): "إنّ جيشا متزايدا من العمّال المتطوّعين المعيّنين من الشركات في العمل في جميع المجتمعات المحلية في الولايات المتحدة يرتدون قمصانا تحمل شعار مؤسّساتهم، إنهم يقومون بحملات تنظيف للأحياء القريبة من مقرّ المؤسسات، جمع المواد الغذائية وتوزيعها على المحتاجين، جمع التبرعات لبناء مساكن للفقراء وتنسيق المنافسات الرياضية للمعاقين وتعليم القراءة إلى الأطفال الذين يواجهون صعوبات في التعلم"؛ هكذا عبّر *Betty B. Stallings* المستشار المتخصّص في العمل التطوّعي لعمّال المؤسسات الاقتصادية في الولايات المتّحدة الأمريكية³. إنّ مثل هذه الممارسات تسير بالمؤسسات الاقتصادية بخطى ثابتة نحو المواطنة، وحتى وإن كانت التبرعات النقدية هي الشكل الغالب في العمل التطوّعي فإنّ هناك أشكال أخرى هي:⁴

- الانخراط في الجمعيات: وهنا يتجنّد العمّال في المنظّمات الإنسانية ويشاركون في الفعاليات والنشاطات الخيرية باسم مؤسّستهم لإعطائها سمعة حسنة من جهة وباسمهم الخاص لنشر هذه الثقافة في المجتمع من جهة أخرى؛
- العطل التضامنية (*le congé solidaire*): يتمّ منح الموظّفين وقتا خاصا من طرف أرباب العمل يقومون فيه بأعمال ذات الصلة بالتنمية المستدامة؛

1 jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit, p 80, 81

2 عبد الله صادق دحلان، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس 2004، ص 110.

3 Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, op.cit, p197

4 jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit, p 84, 85

• برامج الرعاية (*le mécénat*): وهي برامج خاصة منسّقة في شكل جمعيات متعلّقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية لمنظّمات الأعمال، تقوم المؤسسات بمنح الموظفين وقتا خاصا لها.

• صندوق الأفكار: وهو صندوق يخصّص له مكان في المؤسسة ليتمّ استقبال أفكار العاملين فيها، وعليه يستطيع العامل إيصال أفكاره إلى أعلى مستويات الإدارة عن طريق هذا الصندوق، فيمكن أن لا يكون المسؤولون على دراية واطّلاع بتفاصيل أنشطة المؤسسة بتلك الدرجة التي لدى العمّال؛ لذلك، فأفكار العمّال تكون دائما من حكم التجارب والممارسة وتكون غالبا جيّدة وناجحة.

إنّ مثل هذه الممارسات من شأنها أن تضع المؤسسة الاقتصادية في خانة المؤسسات المواطنة؛ فهي من جهة تعمل على تحسين صورة المؤسسة وسمعتها؛ كما من شأنها أن تشعر العاملين بالرضى عن النفس والتدرّج بهم إلى أعلى هرم ماسلو. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تنظّم شركة *Lucent Technologies* يوما للرعاية يشارك فيه 10 آلاف موظّف مزاول أو متقاعد في أنشطة لفائدة المجتمع في 25 ولاية أمريكية و17 دولة أخرى. في حين تقوم شركة *Hewlett-Packard* بتنفيذ برنامج يسمح لموظّفيها بتعليم أطفال المدارس الابتدائية من خلال رسائل البريد الإلكتروني. في فرنسا، كان *Claude Bébéar* رئيس مجمّع التأمينات "Axa" هو أوّل من أعطى حركية العمل التطوّعي للمؤسسات الاقتصادية بإنشائه لمعهد الرعاية والتضامن (*l'Institut du Mécénat de Solidarité*) والذي يضمّ مئات الشركات الفرنسية، وأنشأ أيضا جمعية تحمل إسم "*Axa Atout Coeur*" وهي جمعية تشمل موظّفي مجمّع "Axa" الذين يريدون الإخراط في أعمال ميدانية وجوارية إنسانية لفائدة الصالح العام، وضمت أكثر من 30 ألف موظّف قاموا بتجسيد أكثر من ألف مشروع للرعاية والتضامن في 40 بلدا. ويلاحظ أيضا أنه ممّا ساعد على نجاح هذه الجمعيات هو التنسيق المشترك بين الشبكات الأوروبية في هذا المجال لتبادل الخبرات، وأهم هاته الشبكات هي "*Cecile Network*"¹.

إنّ تأدية كلّ طرف من أصحاب المصلحة التنظيميين لدوره في ترسيخ وتفعيل التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية لن يعطي نتائجه إلّا إذا كان في شكل تشاركي متناسق؛ فحمل الاهتمام بقضايا التنمية المستدامة محمل الجدّ من قبل: المساهمين، المسيرين والعمّال لن تكون له فائدة إذا لم يتمّ طرح هاته النقاشات بشكل شفاف خاصة في اجتماعات مجلس الإدارة والذي لا بدّ أن يستوعب ممثلي كلّ فئة لتحضى قراراته بالقبول والمساندة. لكن وحتى وإن تمّ هذا التكامل والتنسيق بين فئات أصحاب المصلحة التنظيميين؛ فهذا لا يكفي لإدارة وتسيير أصحاب المصلحة بشكل يفعل التنمية المستدامة في المؤسسة، لذلك يجب الاهتمام بالفئتين المتبقيتين وهما: أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأصحاب المصلحة المجتمعيين.

المطلب الثاني: إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين ضمن التنمية المستدامة

ارتأينا هنا التركيز على مجموعتين فقط وهما مجموعتان أساسيتان تمثل إحداهما مصدر مدخلات المؤسسة والأخرى مصبّ لمخرجاتها وهما: المستهلكون والموردون.

¹ Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, loc.cit

1. المستهلكون

إذا كانت الطريقة التي نستثمر بها تخلق لنا العالم الذي نعيش فيه؛ فإنّ أنماط استهلاكنا ستحافظ عليه أو ستحتطمه، وإذا كانت أنماط الإنتاج والاستهلاك غير داعمة للاستدامة فما هي التغييرات التي يجب القيام بها؟ والسؤال الجوهرى هنا هو كيف يمكن الوفاء بطريقة منصفة باحتياجات 8.5 مليار من سكان الأرض (تقديرات 2050) مع الحفاظ على إمكانية العالم لتلبية احتياجات أجيال المستقبل؟ هذه المسألة معقدة وتنطوي على كثير من التأمّلات، حيث لا يوجد حاليا اتفاق حول أهداف أو وسائل تنفيذ لجعل الاستهلاك أكثر كفاءة.

نحن نستهلك لتلبية جملة من الاحتياجات: احتياجات فسيولوجية، احتياجات الحماية، احتياجات الانتماء والتميز. وتتميّز هذه الاحتياجات بكونها قليلة، محدودة وحتى عالمية. وفقا لهذا المنظور فالإنتاج يلبي الطلب على السلع الاستهلاكية التي تلبي احتياجات المستهلكين وبالتالي الوصول إلى الرفاه. في الاقتصاد الجزئي، تنص نظرية سلوك المستهلك على حرّيته في الاختيار والاستهلاك، وعلى أنّ إشباع المستهلك يتزايد بتزايد الكميات المستهلكة والتي تتوقّف على مقدار الدّخل، وهذا المبدأ يصحّ في ما بين الأفراد كما بين الأمم على حدّ سواء، وغالبا ما ينظر إلى الاستهلاك على أنّه وسيلة للرفاه الفردي والجماعي، ويعدّ الرفاه من المفاهيم النسبية والمعقّدة؛ فتعريفه يختلف من قاموس إلى آخر، ولكنه عادة ما ينطوي على مفاهيم الصحة والازدهار والسعادة والرضى¹. ويمكن حصر تأثير المستهلكين والزبائن على تبني التنمية المستدامة من قبل المؤسسات الاقتصادية في محاور أهمّها²:

أ. **الاستهلاك المستدام**: غالبا ما ينظر في مسألة الاستهلاك المستدام أو المسؤول من وجهة نظر بيئية فحسب بما في ذلك استهلاك الموارد، رغم أنّه لا يقتصر على استهلاك يتعايش مع البيئة، بل ويشمل أيضا الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية للتنمية المستدامة (مكافحة الفقر، والوصول إلى توزيع واستهلاك منصف للموارد، الأمن الغذائي، احترام حقوق الإنسان وحقوق العمال في خطوط الإنتاج، عدالة الأجور والتجارة العادلة، ...). ولذلك فإنّ تحديد أهداف الاستهلاك المستدام يصبح أكثر تعقيدا.

وقدّمت تعاريف مختلفة لهذا الاستهلاك باختلاف تسميته؛ فقد ظهر هذا المصطلح في الخطابات باسم "الاستهلاك الداعم" في قمة ريو ديجانيرو 1992م. وكان التعريف يركّز على الجوانب البيئية بما في ذلك إدارة الموارد ومبدأ الأجيال المستقبلية. سنة 1994م جاءت برونتلند بمصطلح "الاستهلاك المقبول بيئيا" والذي عرّفته على أنّه ذلك الاستهلاك الذي يتوافق مع الاستفادة من الخدمات والمنتجات تلبية للاحتياجات الأساسية ويساعد على تحسين الحياة بالتقليل من كمية الهدر للموارد الطبيعية والتقليل من المواد السامة، والكميات من النفايات والتلوث في جميع مراحل حياة الخدمة أو المنتج بشكل يمكن الأجيال المستقبلية من تلبية حاجاتها. كما جاء برنامج الأمم المتحدة للبيئة (PNUE) بمصطلح "الاستهلاك المستدام" والذي تبنته كذلك المنظمة الفرنسية للتقييس (AFNOR)

1 Catherine Rousseau et autres, "consommation durable: Quel rôle pour le consommateur ?", Synthèse des recherches menées dans le cluster consommation durable du PADD II, Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs – CRIOC, la Politique scientifique fédérale, 2007, p6

2 ibid, p8

حيث عرّف على أنّه "استراتيجية تتمحور حول العمل على تغيير استخدام الموارد الطبيعية والاقتصادية بطريقة تلي الاحتياجات وترفع مستوى نوعية الحياة للجميع، كما تعمل على تجديد رأس المال للأجيال المستقبلية".
مما سبق يمكن القول أنّ الاستهلاك المستدام هو نمط مسؤول من أنماط الاستهلاك التي يجب التحلّي بها من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية. لكن الحفاظ على الموارد الطبيعية والحفاظة على حقوق الأجيال المستقبلية لا يقتصر على المستهلكين فقط، فبفرض أنّ جميع المستهلكين تحلّوا بالرشادة في استهلاك الموارد فيبقى سلوك المؤسسات الاقتصادية خاصة منه متعدّدة الجنسيات؛ هنا يمكن أيضا للمستهلكين (باعتبارهم زبائن لهذه المؤسسات) أن يفرضوا ضغوطا سوقية لتوجيه هاته المؤسسات نحو الانتاج المسؤول.

ب. الاختيار السليم: المستهلك هو الفقرة الرئيسية في السوق، تكتسي هذه الفقرة أهميتها من إمكانية التأثير على حركية السوق عن طريق الاختيار والمفاضلة بين السلع والخدمات، فأذواق المستهلكين واختياراتهم فيما يرتبط بالسلع المعنية بالتنمية المستدامة (السلع الخضراء) تغدّي وتشجّع قرارات المشاركين في السوق على تبني ممارسات الاستدامة في مختلف وظائفها، وكلّما ارتفع الطلب على هاته السلع كلّما أعطى ذلك إشارة صريحة للمشاركين في السوق ويأتي في المقام الأول منتجوا السلع والموزعون والسلطات العامة، هكذا يمكن أن تؤثر هاته الإشارات في قرارات المنتجين وتشجعهم على إنتاج أكثر استدامة وتسويق منتجات أكثر ملاءمة، وفيما يخصّ السلطات فإنّ هاته الإشارات تجعلها تدعم السياسات العامة التي تشارك أكثر لتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك. علاوة على ما سبق فإنّه إذا كان العديد من المستهلكين يتبنّون المزيد من الخيارات في مجال التنمية المستدامة، فإنّ الآثار المترتبة على ذلك كالتخفيضات في الآثار السلبية البيئية والاجتماعية والاقتصادية ستكون معتبرة.

ج. الممارسة الفعلية أو الضّغط لتبني التنمية المستدامة: يقوم المستهلكون بالمشاركة في الجمع الانتقائي للنفايات لإعادة استخدامها أو التدوير. كما يملك المستهلكون وسائل ضغط مهمّة في هذا المجال كالشكاوى والدعاوى القضائية، المقاطعة، الموازنة بين المنتجات و/أو الخدمات.

2. الموردون

تعتمد المؤسسة في توفير مدخلاتها على مورديها، فعندما تتعامل المؤسسة معهم بأسلوب أخلاقيّ يدعم تحقيق التنمية المستدامة فيها فإنّ الموردين يفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة، في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة ومورديها طويلة الأجل ومبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة، وهذا يتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقدير أسعار أقلّ وجودة أفضل؛ بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة¹. كذلك، تقوم المؤسسات التي قطعت أشواطاً كبيرة في تبني ممارسات التنمية المستدامة بالضّغط على الموردين والعمل معهم يدا بيد لتطوير منتجاتهم لضمان جودتها من حيث جعلها أقلّ تلويثاً بمعنى تتبع التلوث من المصدر، وخلق سلسلة توريد خضراء نظيفة. ويمكن أن تؤدي النتائج المتحصّل عليها فيما يخصّ

1 بابا عبد القادر، وهيبه مقدّم، "المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة"، مقالة متوفرة على الواب: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>

ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الشعور بالانتماء لدى الموردين والارتباط القوي عن طريق سلسلة التوريد. وارتباطا بالتنمية المستدامة يعتبر التوريد أو التموين مفتاح التجارة العادلة والتي تقوم على التعامل مع الموردين الأكثر فقرا واستخدام التجارة في تحسين ظروف معيشتهم وتفعيل الآثار الإيجابية للإنتاج. ويمكن تلخيص أهم ركائز التجارة العادلة في النقاط التالية¹:

- ☞ تحقيق مبدأ التضامن من خلال التعامل مع المنتجين الصغار والمنتجين الأكثر فقرا؛
- ☞ رفض كل أشكال الرق والسخرة، ووضع عقود الضمانات مع الموردين على أساس السعر، الجودة والتلوث؛
- ☞ الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموردين واحتياجات أسرهم، ولا سيما من حيث التدريب والصحة والحماية الاجتماعية؛ وذلك عن طريق ضمان سعر يوفر عائد عادل على الفعاليات الاقتصادية؛
- ☞ دفع تسبيقات على الحساب للمؤمنين الذين لا يملكون رأس المال العامل الكافي لتسيير العملية التموينية؛
- ☞ التركيز على العلاقات التجارية المستدامة مع الموردين الذين يحترمون الآجال؛
- ☞ ضمان الشفافية في عمل مختلف الشركاء، الأمر الذي يتطلب تبادل المعلومات في كل مرحلة من مراحل العمل والأجور ومدة العقود، وعمليات الإنتاج والتوزيع والأسعار والهوامش...
- ☞ مراقبة وضمان السير الحسن لهذه المبادئ في كل أطوار سلسلة التوريد.

إنّ الحاجة إلى إدارة الموردين تزايدت إلى حد كبير مع تطور الممارسات ذات الصلة بالتنمية المستدامة. طبعاً، كانت هناك تطورات في السابق على سلوكيات سوق المنبع (باتجاه الموردين) وسوق المصب (باتجاه العملاء)، لكن بعض القضايا المهمة من قضايا التنمية المستدامة في مجالات التجارة (الكربون، واستنزاف الموارد، وظاهرة الاحتباس الحراري، والتلوث، وحقوق العمل الأساسية) تتطلب العمل المشترك من جميع المشاركين في جميع المراحل. لا يجب النظر إلى هاته القضايا على أنّها اعتبارات محلية أو تقتصر على بعض القطاعات الاقتصادية؛ لذلك يجب توفير شبكات المعلومات ووسائل التحكم التي تسمح بحصر هاته القضايا والاهتمام بها بطريقة مشتركة.

المطلب الثالث: إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين ضمن التنمية المستدامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية اليوم بمثابة فرد من أفراد هذا المجتمع، وعليه فإنّ سلوكها يؤثّر لا محالة في المجتمع، ولعلّ هذا ما أكّده *Charlie Wilson* المدير العام لشركة جينيرال موتورز سنة 1955 حين قال أنّ "كلّ ما هو جيّد بالنسبة لجينيرال موتورز هو بالضرورة جيّد لأمريكا" (*what is good for GM is good for america*). ويمكن القول أنّ العديد من الإنجازات (الرعاية، الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) كانت نتيجة حراك ونضال مجتمعي وتعبئة للعاملين، ولعلّ هاته الإنجازات يمكن اعتبارها كإضافات قيمة للرأسمالية؛ وعليه فهناك فكرتين أساسيتين يمكن استنتاجهما من علاقة المؤسسة بمجتمعها وهما:

- ☞ أنّ ما هو مفيد بالنسبة للمؤسسة هو مفيد لمجتمعها؛
- ☞ أنّ مسيرتي منظّمت الأعمال قادرين على حلّ مشاكل المجتمع ككلّ.

1 jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit, p108, 110

لتحليل هاتين الفكرتين جيّداً وتوضيح العلاقة بين منظّات الاعمال والمجتمع سنوضح أهم مساهمات المجتمع المدني في تبني المؤسسات الاقتصادية للتنمية المستدامة من خلال مجموعتين رئيسيتين كذلك هما: المنظّات غير الحكومية والحكومات.

1. المنظّات غير الحكومية (les ONG)

أجمعت التعريفات المقدّمة للمنظّات غير الحكومية على تمييزها بعنصرين أساسيين: أنّها غير هادفة للربح، وأنّها غير حكومية. أي أن هذا المعنى ينطوي على تقديم خدمات لا تهدف إلى الربحية وإنما خدمات تقوم على إدارة تطوعية. وبهذا يشير هذا المفهوم إلى نمط مختلف من المنظّات التي لها أدوار مختلفة، وهي بذلك تعتبر القطاع الثالث المختلف عن قطاعي الدولة والخواص.

أ. من المفاوضات الحكومية إلى المؤسسات الاقتصادية: لعبت المنظّات غير الحكومية دوراً رئيسياً في تعزيز التنمية المستدامة على المستوى الدولي، حيث تجنّدت هذه المنظّات بشكل أساسي في المفاوضات ما بين الحكومات وما نتج عنها من قرارات: بدءاً من تنظيم ومعالجة النفايات الخطرة إلى فرض حظر عالمي على الألغام الأرضية والقضاء على العبودية والسخرة وعمالة الأطفال. لكن هاته المنظّات اليوم لا تركز طاقاتها على الحكومات والعمليات الحكومية الدولية فقط؛ بل ومع تراجع الدولة عن عدد من الوظائف العامة والأنشطة التنظيمية؛ بدأت المنظّات غير الحكومية بتوجيه نشاطها صوب الشركات القوية. وقد عرفت المنظّات غير الحكومية تطوّراً كبيراً سواء من حيث عددها، حجمها أو تأثيرها، فكثير منها اليوم يمكن أن تتنافس مع دول بكاملها وفقاً لمواردها ونفوذها، وكانت العلامات التجارية متعددة الجنسيات في غاية الحساسية لضغوط الناشطين من المنظّات غير الحكومية خاصة فيما يخصّ المسائل البيئية وحقوق الإنسان. واستجابة لهذه الضغوط، تخلّت كثير من الشركات عن نظرتها الضيقة حول قيمة حقوق المساهمين، وبدأت تبني نهجاً على نطاق أوسع يقوم على المشاركة، ولا يسعى فقط للعمل من أجل زيادة قيمة الأسهم، ولكن ينصبّ حول كيفية زيادة هذه القيمة وتقسيمها بشكل منصف. وكثير من المطالبات اليوم كذلك تحاول الوصول إلى تصميم هياكل إدارية جديدة تدمج مسائل التنمية المستدامة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، ويرجع الفضل في ظهور هذه الاتجاهات إلى المنظّات غير الحكومية؛ فهذه المنظّات إذن لا تعتبر طرف من أصحاب المصلحة فحسب، بل كذلك هي ممثّل عن بعض الأطراف التي لا يمكنها المطالبة بحقوقها، ومثال ذلك الأجيال المستقبلية¹.

ب. المنظّات غير الحكومية والتنمية المستدامة: تزايد الاهتمام بالتنمية المستدامة بشكل كبير في السنوات الأخيرة، لاسيما من المنظّات غير الحكومية البيئية، جمعيات حقوق الإنسان والمستهلكين ونقابات الموظفين والمقيمين؛ على سبيل المثال: كانت منظمة حكومية بيئية في الولايات المتحدة الأمريكية وراء أول عملية اعتقال في القطاع المصرفي بالمسؤولية عن الاستثمار في المشاريع ذات الصلة بإزالة الغابات. وفي مجال الإلكترونيات، كانت أيضاً إحدى المنظّات غير الحكومية البيئية نبهت شركة "آبل" عن سُمّية المواد المستعملة في صناعة منتجاتها والخطر الذي تشكله على العملاء. وفي قطاع البناء والتشييد أيضاً، حدّرت النقابات العمالية مراراً من ظروف عمل "المقاولين من

1 <http://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx>, consulté le 27/07/2012 à 17:39

الباطن" في البلدان النامية. وأخيرا، ضغوط جمعيات المقيمين حول تأثيرات القرب من خطوط الكهرباء، ومضخات الوقود، والهوائيات. وقد يكون المواطن الفرد أيضا طرفا قويا في المنظمات غير الحكومية؛ فنذكر حالة شركة Nike مع مواطن أمريكي بسيط *Mark Kasky* في عام 1998، والتي أثارت جدلا كبيرا، وحضيت بتغطية إعلامية مكثفة حول ظروف العمل بالنسبة للمقاولة من الباطن؛ فبعد خمس سنوات من السعي من قبل *Mark Kasky* قامت شركة Nike بدفع 1.5 مليون دولار لرابطة العمل المنصف، وهي منظمة أميركية تجمع الشركات والجامعات والجمعيات الاستهلاكية والمنظمات غير الحكومية التي تتمثل مهمتها في العمل على تقييم أوضاع العمل وتحسين الممارسات فيما بين المفاولين من أعضائها، وقد أثارت هذه الحالة وعيا بمخاطر الشركات وشجاعة لمتابعتها¹.

ج. منظمة السلام الأخضر وشركة نستليه (*Greenpeace VS Nestlé*): كل شيء بدأ يوم 17 مارس 2010 مع إطلاق حملة دولية من قبل منظمة السلام الأخضر (*Greenpeace*) توضّح فيها الخروقات التي تقوم بها الشركة متعددة الجنسيات (*Nestlé*) والتي تتمثل في إزالة الغابات في اندونيسيا، كانت المجموعة تستعمل زيت النخيل في صناعة العديد من المنتجات، بما في ذلك قطع الشوكولاتة "*Kitkat*". لكن هذا الزيت غالبا ما يأتي من مزارع النخيل مما أسفر عن تدمير آلاف الهكتارات من الغابات الاستوائية، وكانت الآثار البيئية لهذه العملية كارثية من إصدار كميات كبيرة من CO2، انقراض الأنواع النباتية والحيوانية.

ومن أجل لفت انتباه الرأي العام قامت المنظمة بإصدار فيديو يظهر من خلاله أحد مستهلكي قطع الشوكولاتة "*Kitkat*" يأكل قطعة منها والتي تظهر في الفيديو على أنها أحد أصابع صنف من أصناف القردة المهدة بالانقراض بسبب إزالة الغابات والتي تعيش في الغابات الأندونيسية، ويظهر الفيديو الدماء تسيل على لوح مفاتيح كمبيوتر المستهلك دون أن يعيرها اهتماما. وانتشر هذا الفيديو على شبكة الإنترنت بشكل سريع، وتباينت ردود الفعل من إرسال الآلاف من رسائل البريد الإلكتروني للاحتجاج عند الرئيس التنفيذي لمجموعة *Nestlé*، في حين أن صفحة المجموعة على الفيسبوك قصفت بتعليق المستهلكين الغاضبين، كما قام عدد كبير من الأعضاء بتغيير صورهم على شبكات التواصل الاجتماعي ليضعوا صورا لمنتوج الشوكولاتة وقد غيرت كلمة "*Kitkat*" بكلمة "*killer*" بمعنى القاتل. وقد فاق عدد مشاهدي الفيديو 1.5 مليون مشاهد مابين مارس وماي 2010 وعلى الفور واستجابة لهذه الضغوطات، قامت المجموعة بإصدار بيان تعلن فيه وقف شراء زيت النخيل في مجموعتها "*sin mars*" باعتبارها لا تشارك في نهج التنمية المستدامة المتبع من طرف *Nestlé* وباعتبارها كذلك المسؤولة عن إزالة الغابات. لكن *Nestlé* تعاملت بعد ذلك بطريقة خاطئة مع القضية؛ حيث وعوض الابتعاد عن الأضواء قامت بمنع تداول الفيديو على الأنترنت، كما قامت بوضع ردود جافة على تعليقات المستهلكين².

وكانت *Nestlé* قد نقّدت قبل ذلك العديد من الإجراءات في سياستها للتنمية المستدامة، حيث في مطلع سنة 2010 أعلنت عن المرور إلى إنتاج شوكولاتة عادلة "*Chocolat Equitable*" من نوع "*Kitkat*" وبدأ تسويقها

1 Alice Audouin, Anne Courtois, Agnès Rambaud-Paquin, "La Communication Responsable, La communication face au développement durable", Eyrolle Edition d'Organisation, 2009, p97, 98

2 <http://www.marketingdurable.net/quand-greenpeace-sattaque-a-nestle>, consulté le 28/07/2012 à 17:10

في المملكة المتحدة. لكن وبتركيز الشركة على الشكولاتة تناست مكوّناتها من زيت النّخيل، وكانت *Greenpeace* قد راسلت المؤسسة حول هذه المكوّنات لكنّها لم تتلقّى ردّاً؛ ربّما كان ذلك لصعوبة تغيير سلسلة التوريد لشركة بحجمها. هذه الحالة جعلت من "*Kitkat*" من أضعف العلامات الموثوق بها، كما أثّرت على العلامات المشابهة لها في التسمية. ولعلّ ذلك منطقي فمّن غير المعقول أن يقبل المستهلك الذي يشتري قطعة "*Kitkat*" المكتوب عليها "بيو" (أي منتج أخضر) أنّ مكوّناتها تسبب إزالة الغابات! ويظهر لنا من هذه القضية أن ثاني أكبر شركة متعدّدة الجنسيات في العالم تعرّضت لضغوط كبيرة من قبل منظّمة غير حكومية، وكانت سببا في إيقاف خطّ من خطوط إنتاجها. وعليه فلا يكفي للمؤسسات الاقتصادية أن تبادر إلى ممارسات تتعلّق بالتنمية المستدامة؛ بل لا بد لها من إقامة حوار مع أصحاب المصلحة ومن بينها المنظّمات غير الحكومية والتي تزايد نفوذها بشكل ملفت، فالشفافية، الحوار والالتزام هي قيم جديدة لا بدّ أن تحترمها العلامات التجارية اليوم لتحسين صورتها وتنمية رأس مالها.

3. الدّولة

كان من الضروري وجود طرف حكم بين قلة الاستخدام التي تنتج بطالة تعني بمفهومها الواسع تعطيل عامل من عوامل الإنتاج (العامل الطبيعي، العامل البشري، رأس المال، التنظيم، التكنولوجيا) والاستخدام المفرط لهذه العوامل في المؤسسات الاقتصادية؛ هذا الطرف يتمثّل في الدّولة. وبخصوص التحكيم فقد كشفت النقاشات الجارية في العديد من الدول حول مختلف قضايا البيئة عن وجود تضارب في المصالح على المستوى المحلي، سواء بين مختلف الوزارات أو بين المصالح أو بين القطاع العام والخاص، فعلى سبيل المثال فإن الترخيص بتسويق المنتجات المحتوية على "أجسام معدلة وراثيا"، في مختلف الدول الأوروبية، قد مُنح دون الأخذ برأي غالبية المواطنين. ويمكن للحكومات أن تقوم بدورين أساسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وهما:

أ. **التشريع:** لقد تطور القانون البيئي مع التطور الاقتصادي والاجتماعي؛ ما أدى إلى أن تتولى السلطة التشريعية مهمة الموازنة بين المصالح المتضاربة لجعل الغلبة لمصلحة البيئة على المصالح الفردية القائمة على فكرة المنفعة المقابلة للعائد، وجاءت هذه الضرورة بعد ضغوط كبيرة من المنظّمات غير الحكومية ولعلّ أهمّها برنامج الأمم المتّحدة للبيئة والذي يرى رئيسه أنّ "لكلّ منّا واجب إعادة الاعتبار واحترام دولة القانون التي تعتبر أساس المجتمع العادل والمستدام... لا يمكن أن تتحقّق التنمية المستدامة إلّا إذا ربطنا القانون، الاقتصاد وعلاقتنا مع الأرض من جهة وبين قيمنا وتطبيقها على الصعيد الدّولي المحلي والجزئي"¹. ويمكن إجمال أهمّ المسائل التي لا بدّ أن يأخذها المشرّعون بالحسبان لتفعيل التنمية المستدامة في التالي²:

- ☞ تضمين المسائل البيئية في الدساتير والخطط الكبرى للدولة وترسيخ معايير الجودة في القوانين والتشريعات العامة؛
- ☞ ترسيخ المبادئ البيئية والاقتصادية في القوانين، من باب الجزاء الرادع والحافز المشجع؛
- ☞ تضمين المعايير الدولية في القوانين والأجهزة الوطنية؛

1 زالكي، دونالد كانيارو، إيفا كروزيكوفا، "الإلتزام، سلطة القانون، والحكامة الجيدة" ماتسوجيه الحكمة" تفعيل القانون من أجل التنمية المستدامة"، ترجمة محمد رضى ددر للفضل الأول، INECE، ص 15

2 المرجع نفسه

تضمنين صيغة تقويم الأثر البيئي كمعيار لضبط إقامة المشاريع ذات الأثر البيئي السالب؛
إدخال مبدأ التنسيق كأساس للإدارة البيئية المؤسسية.

ب. التحفيز: لا تكفي القوانين والتشريعات المساعدة على تفعيل التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وحدها؛ بل لابد من محفزات لتطبيقها، وتأتي الرسوم التي تطبقها الدولة على المؤسسات من ضمن أهم الوسائل التي تستخدمها الحكومات تحفيزاً وردعاً، وأهم هذه الرسوم هي رسوم الإصدار أو الرسوم على التلوث أو الرسوم البيئية. حيث تعتبر هذه الرسوم بمثابة تحفيزات نظراً للإعفاءات التي تمنحها الدولة للمؤسسات الأكثر تبنياً لممارسات الاستدامة والمؤسسات الأقل تلويثاً. وهناك تحفيظات أخرى مالية وعينية نشرح كلاً منها فيما يلي¹:

أولاً: التحفيزات الجبائية: من أجل تشجيع الاستثمار المسؤول، تمنح الدولة إعفاءات كلية أو جزئية من الضرائب والرسوم شبه الجبائية المختلفة كالإعفاء الكلي للمؤسسات التي تتبنى ممارسات التنمية المستدامة من الضريبة على الأرباح الصناعية والتجارية، والهدف من ذلك هو زيادة التوعية بهذه الممارسات والدفع بالمؤسسات إلى تبنيها.
ثانياً: الامتيازات المالية: وتشمل التخفيضات من حجم الفوائد التي يدفعها المستثمرون المسؤولون اجتماعياً على القروض التي تمنحها لهم البنوك العمومية.

ثالثاً: الامتيازات العينية: وتشمل هذه الامتيازات الأسبقية في الحصول على الأراضي لإقامة المصانع والوحدات الإنتاجية وكذا تسهيلات التمويل بالتجهيزات والمواد الأولية وذلك عن طريق الغرفة الوطنية للتجارة، وهذا دائماً للاستثمارات التي تتبى المسائل البيئية والاجتماعية في أنشطتها.

نستخلص مما سبق أنّ فكر التنمية المستدامة أثر على تطلّعات وأدوار أصحاب المصلحة كما أثر على دائرتهم بتوسيعها - كما رأينا في الفصل الأول -، كما اتضح لنا أنّ تبني التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية لن يكون إلاّ بإشراك أصحاب خاصة الأساسيين منهم والذين ذكرنا أغلبهم في هذا البحث. ونستنتج أيضاً أنّ هذا التبنّي لن يتم إلاّ في حالة التنسيق والاتصال بين هذه الأطراف. لكن السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو كيف يتم تفعيل أدوار أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية؟ بمعنى كيف تتم إدارة هذه الأطراف وتوجيهها ضمن الوظائف المذكورة؟ وهذا ما سنجيب عليه في البحث الموالي.

1 عجايبي عماد، "رد الاعتبار لدور القطاع الخاص في الاستثمار كاستراتيجية للحد من البطالة في الجزائر"، مداخلة في المنتدى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 15 - 16 / 11 / 2011، ص 7,6

المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة

بعد أن رأينا وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية في الفصل الأول، وبعد التطرق إلى إدارة أصحاب المصلحة ومساهمات كل طرف من أصحاب المصلحة في توجيه المؤسسة نحو تبني التنمية المستدامة وما يمكن أن يقدمه كل طرف من هاته الأطراف في هذا المجال فيما سبق من هذا الفصل؛ نأتي في هذا المبحث إلى الغوص أكثر في المؤسسة الاقتصادية لدراسة استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن الوظائف الجديدة للمؤسسة في ظل متطلبات التنمية المستدامة وضوابطها. وقد ارتأينا أن ندرس هذه الوظائف بترتيب دورة حياة المنتج من كونه تصميمًا إلى نتائج الدورة مرورًا بالعملية الانتاجية.

المطلب الأول: التصميم الصديق للبيئة

باعتبار أنه أول خطوة في حياة المنتج أردنا أن نبحث في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ضمن نوع جديد من التصميم وهو التصميم الإيكولوجي أو التصميم الصديق للبيئة.

1. تعريف التصميم الصديق للبيئة (Ecodesign)

وفقًا للمعايير الدولية إيزو 14062، يمكن تعريف التصميم الصديق للبيئة بأنه إدماج للقيود البيئية في تصميم وتطوير المنتجات، ومعياري إيزو 14062 يحدّد المقصود بـ"المنتج" فضلًا عن المنتجات الخدمية، ويقدم تصنيفًا شاملًا للفئات المختلفة¹. كما يشير التصميم الصديق للبيئة إلى الدمج النظامي للجوانب البيئية في عملية تصميم المنتج بهدف تقليل الأثر البيئي العام له من البداية حتى النهاية إلى جانب العديد من الجوانب المختلفة الأخرى مثل تطوير المنتج وتحديثه وتحديد أسعاره وقضايا الجودة والمواد الخام والتصميم والإنتاج والاستخدام والتخلص منه. ومن خلال تحديد الشروط المختلفة التي تغطي نشاط التصميم البيئي، فإن مصطلح التصميم الصديق للبيئة (Ecodesign) يبدو غامضًا في الواقع، لذلك فيمكن أن يُنظر إليه على أنه عملية أو إستراتيجية تهدف إلى الحد من الأثر البيئي للمنتج طوال دورة حياته من خلال اعتماد تدابير وقائية قبل وأثناء وبعد مرحلة تصميمه؛ أي بتعبير آخر استيعاب العملية الإنتاجية للعوامل البيئية.

2. إدارة أصحاب المصلحة المصلحة لإنجاز التصميم الصديقة للبيئة

إنّ إنشاء حوار مبكر 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 حياته². وأثناء تصميم المنتجات تعمل المؤسسة على التحديد المسبق لأصحاب المصلحة المحتملين في كل منتج، وإجراء مشاورات انتقائية وهادفة مع كل الأطراف لتتضح الاستراتيجيات والمخاطر والفرص المتاحة أمام المؤسسة؛ وتكمن أهمية إنشاء مثل هذه الحوارات مع

1 Stéphane LE POCHAT, "Integration De L'eco-Conception Dans Les Pme", thèse doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2005, p29

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

أصحاب المصلحة المصلحة أثناء التصميم البيئي للمنتجات في إمكانية سير عملية التفاوض بطريقة سلسلة أثناء هذه الفترة عكس لو تم الأمر بعيدا عن علمهم تم حدثت معارضات فهنا لن يكون الأمر سهلا على المؤسسة، فبمشورة الأطراف الفاعلين في تصميم المنتجات ستنمي الإحساس بالولاء للعلامة التجارية؛ ذلك لأن المستهلكين مثلا يمتلكهم إحساس بأن هذه العلامات ملك لهم نظرا لمشاركتهم في تصميمها. كما أن إشراك المساهمين (خاصة المساهمين المسؤولين اجتماعيا) في عمليات اتخاذ القرار فيما يخص التصميم البيئي سيوفر الدعم الكافي والتمويل اللازم لإنتاجه، وما ينطبق على المساهمين ينطبق على جميع الممولين. وعلى المؤسسة أيضا أن تتصل بموئيتها ومورديها لتوفير الموارد اللازمة للمنتج المصمم بيئيا. ويمكن تمثيل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن عملية التصميم البيئي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 16: إدارة أصحاب المصلحة ضمن التصميم البيئي للمنتجات



المصدر: من إعداد الباحث

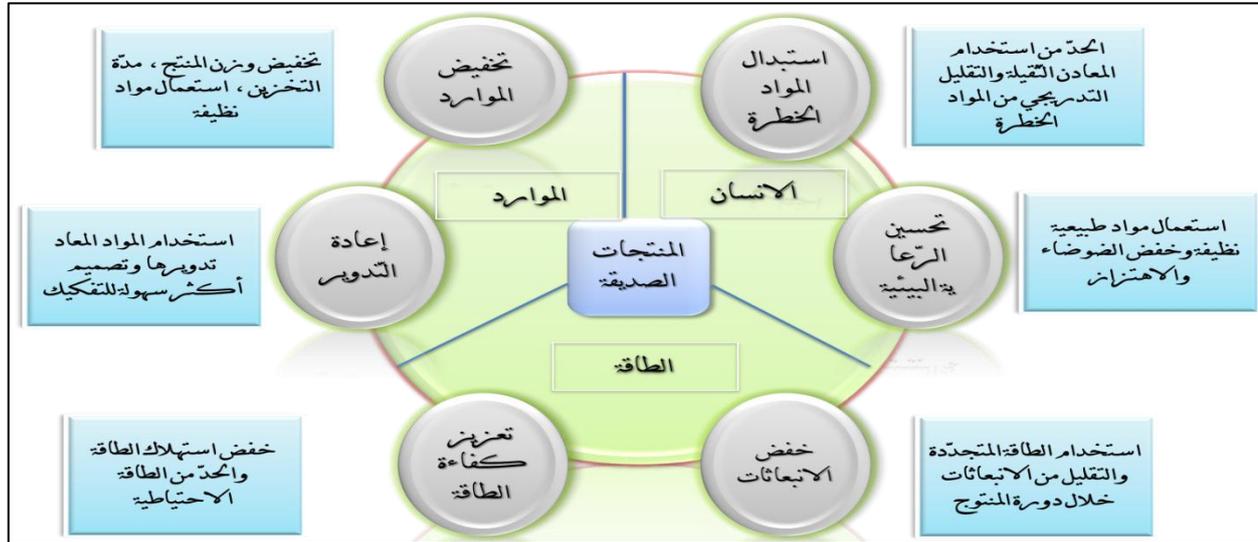
إن هذه العمليات رغم أنها تتم على مراحل إلا أنها قد تكون أحيانا متداخلة، كما أنه يمكن تقديم مرحلة على أخرى أو الاستغناء عن مرحلة حسب الغرض؛ حيث يمكن أن تبدأ العملية مثلا بالتفاوض مباشرة إذا كان المنتج يلقي معارضة كبيرة من البداية.

3. تجربة شركة أل جي (LG Electronics) في إدارة أصحاب المصلحة والتصميم البيئي

من خلال كونها أول شركة في كوريا تعلن شعار "من أجل بيئة أنقى" في عام 1994، تحظى LG Electronics بسجل حافل من الزيادة البيئية على مدار عقد من الزمان. هذا ماجعلها تحتل مكانة مرموقة في سوق الإلكترونيات وتحسن من صورتها لدى أصحاب المصلحة. تقوم LG Electronics بتحليل أصحاب المصلحة لمنتجاتها المصممة وإنشاء الحوار مع كل الأطراف على مدار جميع مراحل التصميم مع مصممين وعمّال وخبراء ومستهلكين وموردين ناهيك عن توفير التمويل اللازم لهذه المراحل وتخصيص جزء من الأرباح غير الموزعة للتصاميم التي تراعي الأثر البيئي للمنتجات. وبعد استكمال كل مرحلة فردية من مراحل تطوير المنتج، تطلب LG Electronics من خبير في القطاع ذي الصلة إجراء فحص وحل أية مشاكل قبل انتقال المنتج للمرحلة التالية من التطوير. كما يتم إجراء تقييم لدورة حياة المنتج في كل مرحلة لتقييم الأثر البيئي له. ويضمن ذلك الملاءمة البيئية للمنتجات، كما يوحي بالتصميم الذي سيعزز من جودة المنتج ووظائفه. وبعد استكمال مراحل التصميم بالتزامن مع عمل المشاورات والتحليل مع أصحاب المصلحة تقوم LG Electronics بوضع ستة إستراتيجيات أساسية للتصميم الصديق للبيئة اعتمادا على

تلبية احتياجات أصحاب المصلحة؛ وتمثل هذه الاستراتيجيات في: استبدال المواد الخطرة، تعزيز كفاءة استخدام الطاقة، تخفيض الانبعاثات، تخفيض الموارد وإعادة تدويرها وتحسين الرعاية البيئية¹. والشكل الموالي يشرح هذه الاستراتيجيات.

الشكل رقم 17: إستراتيجيات التصميم الصديق للبيئة لـ *LG Electronics*



المصدر: http://www.lg.com/eg_ar/about-lg/sustainability/environment/green-products/index.jsp

من خلال تطبيق مفهوم التصميم الصديق للبيئة على كل منتجاتها، تمنع *LG Electronics* استخدام المواد الخطرة التي تضر بجسم الإنسان. كما تحافظ الشركة على الموارد الطبيعية من خلال تقليل استهلاك الطاقة وتوفير منتجات صديقة للبيئة قابلة لإعادة التدوير. والأهم من كل ذلك هو إدارتها لعلاقة جيّدة مع أصحاب المصلحة بالتزامن مع تصاميمها مما يساعد بشكل كبير على إنجاح هاته التصاميم.

المطلب الثاني: الإنتاج الأنظف

تعتبر وظيفة الإنتاج الأنظف أهمّ وظيفة من وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، كما أنّ استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن هذه الوظيفة هي من أهمّ الاستراتيجيات؛ ذلك لأنها وظيفة تشمل العديد من المراحل والممارسات التي تساهم في تقديم منتجات خضراء للسوق الاستهلاكي، كما أنّ هذه المراحل يشارك فيها جلّ إن لم نقل كلّ أصحاب المصلحة.

1. الانتقال من فلسفة "من المهد إلى اللحد" إلى فلسفة "من المهد إلى المهد"

كانت تقنيات الإنتاج الأنظف أو الإنتاج الصديق للبيئة تقوم على الحدّ من التلوث 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 *William McDonough* و *Michael Braungart* وهما على التوالي مهندس أمريكي وكيميائي ألماني، قدما فلسفة صناعية جديدة تسمى فلسفة "من المهد إلى اللحد" ويقترحها في كتاب بعنوان "*Cradle to cradle*". وتعتمد هذه الفلسفة على تطوير أنماط التصنيع وإدارة نواتجها بحيث تكون مخلفات

¹ http://www.lg.com/eg_ar/about-lg/sustainability/environment/green-products/index.jsp, consulté le 01/08/2012, a 18:00

العملية الصناعية مفيدة للبيئة، وذلك عبر تخليق مُركّبات كيميائية سهلة التحلّل ومغذية للتربة والنبات كالسماد الكيميائي. إضافة لتبني خطط ذكية في تصميم مدن ومجمعات سكنية وصناعية تتكامل فيها الصناعة مع البيئة. ويدعو الكاتبان للوعي بحقيقة أنّه لا يوجد "بعيد" حينما نلقي بشيء ما بعيداً.. لأن الآثار عائدة علينا نحن سكان هذا الكوكب في النهاية، وأن ندرك أن التخفيف من الضرر ليس إنجازاً.. لأنه لن يبلغه¹.

كان الكتاب حافلاً بالمقترحات والآليات التي تصبّ في التوجّه من "من المهد إلى اللحد" إلى التوجّه "من المهد إلى المهد". على سبيل المثال لا الحصر، فإنّ الفوسفات المعدني يستخدم لتخصيب وتسميد التربة؛ لكنّ عملية استخراج الفوسفات من محاجر هي عملية مضرّة بالبيئة، وعلى الطّرف المقابل فإنّ مياه الصرف الصحي التي تُلقى في البحار لتلوث البيئة المائية وتهدّد الصّحة البشرية غنية جداً بهذا الفوسفات؛ والتصرف المنطقي في هذه الحالة أن يتم تدوير مياه الصرف الصحي لاستخلاص كل العناصر العضوية منها فيما تبقى محاجر الفوسفات بدون تكسير ولا تلوّث². على نفس النمط يمكننا تصميم عبوات سوائلنا وأكياسنا ومواد أثاثنا وملابسنا بحيث تتحلل عند انتهاء الحاجة لها أو تتم إعادة تدويرها بسهولة. إنّ الفرق الأساسي بين هذه الفلسفة البيئية وبين الأسلوب المتبع حالياً هو أنّ البيئة لا تشكّل همّاً عند الكيانات الصناعية الكبرى، كما أنّ الأنظمة والقوانين لا تُجبر هذه الكيانات على سلك هذه الاتجاهات، فالشركات الكبرى تحشى تغيير أنماط عملها لأن ذلك سيكلفها ملايين الدولارات من الأبحاث والتغيير الإداري؛ لكن الحقيقة المدهشة أن هناك قصصاً واقعية لشركات من قبيل 3M وBP كسبت أضعاف ما خسرته ووفرت مليارات في مقابل تبنيّ سياسات إنتاجية خضراء³.

2. إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف

للمجتمعات المحلية ومجموعات أصحاب المصلحة مصلحة في التنوع البيولوجي، البيئة والطبيعية، ومرحلة الإنتاج هي المرحلة التي تتعرّض فيها المؤسسات لأكبر قدر من الضغوط من أصحاب المصلحة، ثمّ إنّ حجم هذه الضغوط يتغيّر بتغيّر طبيعة وحجم المشروع والآثار السلبية الناتجة عن نشاطه من فقدان الأرض والموارد الطبيعية غير المتجدّدة. وتصاحب عملية الإنتاج الأنظف في المؤسسات التي تتبنيّ التنمية المستدامة عدّة استراتيجيات ضمن إدارة أصحاب المصلحة؛ ذلك لأنّ كلّ أصحاب المصلحة يشاركون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج أو يتأثرون بنتائجه. وفقاً لـ *William McDonough* فإنّ " التلوّث هو نتيجة لفشل التصميم، وسبب الحدّ من التلوّث والتبذير هي وسائل لزيادة الكفاءة الإنتاجية"⁴. في هذا الإطار تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة للمنتجات الصديقة؛ ذلك عن طريق إنشاء قنوات تواصل مع الموردين والمصمّمين لتزويدها بالمكوّنات سهلة التحلّل والتدوير لعدّة مرّات والتي تدخل في تصنيع المنتجات من نوع "من المهد إلى المهد" وكذا مصادر الطاقة النّظيفة؛ في هذا الصدد

1 أشرف إحسان فقيه، "من المهد.. إلى المهد: نحو فلسفة صناعية-بيئية جديدة"، مجلة القافلة، العدد 5، المجلد 58، سبتمبر-أكتوبر 2009، ص 10

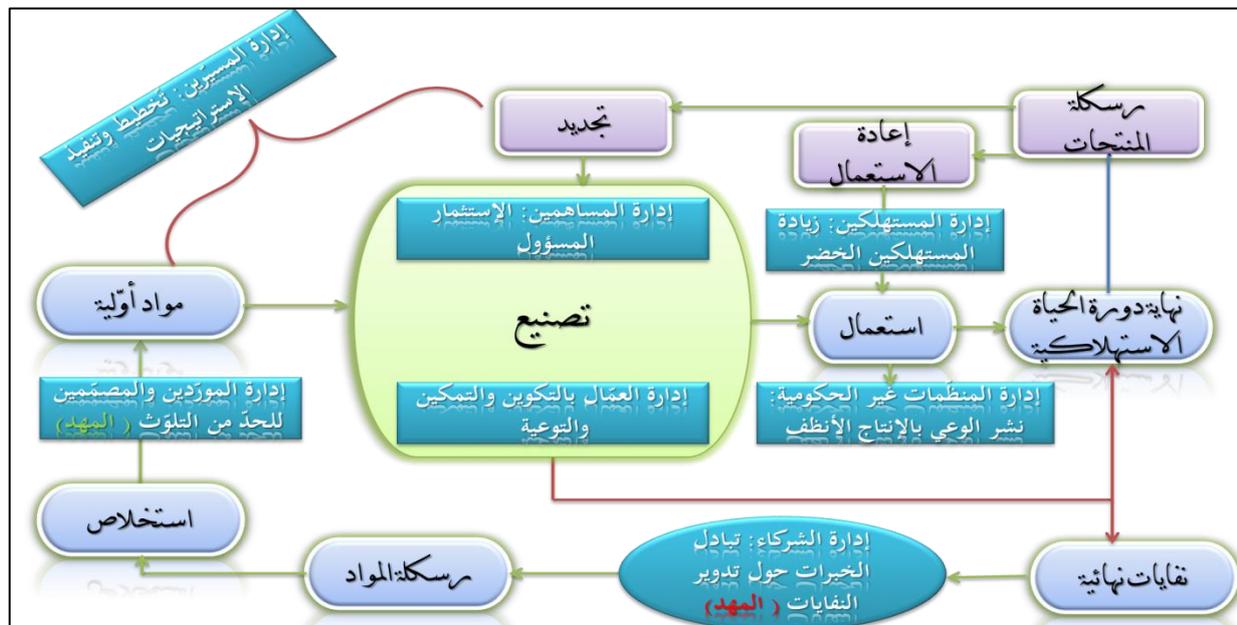
2 By William McDonough & Michael Braungart, "Cradle to cradle: Remaking the way we make things", North Point Press, 2002, p73

3 أشرف إحسان فقيه، مرجع سابق.

4 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

تنشئ المؤسسة فرق عمل من خبراء ومصممين يتكفلون بإنجاح الحوار مع الموردين واختيار الموردين "الأكفأ" من خلال معالجتهم للمواد وتبعية مصادر التلوث، و"الأدوم" من خلال انتظام عمليات التوريد وآجالها المحددة. على صعيد آخر تقوم المؤسسة بضمان التمويل اللازم لعملية الإنتاج الأنظف عن طريق تجنيد أموال المساهمين والممولين من نوع المستثمرين المسؤولين اجتماعيا وتخصيص جزء من الأرباح للأبحاث والإبداعات الخضراء، هذا ما يضمن سير العملية واستمرارها عن طريق التحسين المستمر. وقبل بدء الإنتاج يدرج المسيرون ضمن خططهم الاستراتيجية إجراء حوار توعوي وإدراج ممثلي أصحاب المصلحة في الجمعية العامة والاستماع إليهم، وأهم ما جاء في هذا السياق هو فكرة ترك ثلاث كراسي فارغة أثناء اجتماعات مجلس الإدارة: الكرسي الأول يمثل الأجيال المستقبلية، الثاني للأنواع المهددة بالانقراض والثالث للناس الأكثر فقرا¹. وعلى المسيرين أيضا وضع برامج تكوينية للعمال والخبراء لإنجاح العملية ومراجعة والوقوف على مدى تقبل الفكرة من طرفهم، هذا سيساعد على تقديم منتجات ذات جودة عالية. وتقوم المؤسسة أيضا بربط علاقات مع المنظمات غير الحكومية والهيئات المهتمة بالبيئة لنشر هذه الأفكار وزيادة الوعي بها، كما تخصص دورات وملتقيات ومعارض للتسويق الأخضر والذي لا تستهدف من خلاله الوصول إلى أكبر قدر من المستهلكين فحسب؛ بل تستهدف أيضا الوصول إلى أكبر قدر من التوعية بالمنتجات الخضراء الصديقة للبيئة وخلق استهلاك مسؤول بالتأثير على سلوكيات المستهلكين وحتى أذواقهم. يبقى في الأخير على المؤسسة أن تضع استراتيجيات للعمل مع الشركاء الاقتصاديين خاصة المؤسسات التي تعمل في مجال تدوير النفايات وذلك لتدعيمها وتبادل الخبرات في مجال إعادة استهلاك المواد الأولية. ويمكن تمثيل فلسفة من المهد إلى المهد وإدارة أصحاب المصلحة ضمنها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 18: إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف وفلسفة من المهد إلى المهد



المصدر: من إعداد الباحث

1 Elisabeth laville, op.cit, p25

ويمكن ملاحظة الدور الكبير الذي يمكن أن يلعبه المساهمون من نوع المساهمين المسؤولين اجتماعيا لتفعيل هذه الفلسفة وتعميمها في جميع المؤسسات الاقتصادية وذلك عن طريق تفضيل أسهم المؤسسات التي تنتهج أكثر هذه التقنيات مما يشجعها أكثر على تطوير منتجات وطرق إنتاج منتجات صديقة للبيئة. كما أنّ انتشار الوعي وثقافة المنتجات الخضراء يمكن من اكتساب ميزة تنافسية للشركات التي تعمل على إنتاجها. وفيما يلي مثال عن شركة فيليبس التي تنتهج هذه التقنيات في صناعة الإلكترونيك.

3. تجربة شركة فيليبس (philips) في إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف

تحت شعار " مجرد تغيير مصباح سوف يغيّر لنا العالم " بدأت شركة philips لصناعة الإلكترونيك استراتيجياتها لتبني التنمية المستدامة في أنشطتها. وأحرزت هذه الشركة على نتائج جيّدة بذلك فهي اليوم تقدّم حلولاً خضراء في جميع أنحاء المنزل: من الإضاءة الموقرة للطاقة، أجهزة التلفاز والمبردات المنزلية وكذا أجهزة التسخين؛ حيث تنتج الشركة "مصابيح خضراء" للإستعمال في المكاتب، المحلات التجارية، الشوارع والمنازل، توفر هذه المصابيح طاقة تصل إلى 80% خلاف المصابيح الأخرى وتصل فترة استعمالها إلى أطول من 8 مرات مما هي عليه المصابيح الأخرى.

تسعى philips لإشراك أصحاب المصلحة عبر جميع نشاطاتها للحصول على ملاحظاتهم في مجالات محدّدة من أعمالها؛ فهي تحرص على إدماج ممارسات التنمية المستدامة في محافظتها الاستثمارية والتفاوض مع المساهمين لخلق مناخ ملائم للاستثمار المسؤول، كما تعمل على تطوير علاقاتها مع مورديها وفرض منطقتها في التفاوض معهم وتحرص على الاستخدام السليم والرشيد للطاقة في مصانعها. وتنتظر philips إلى العمل التشاركي على أنّه عامل حاسم في نجاح سياساتها وتقدم ما تسميه " الحسّ والبساطة " للحفاظ على صحة الناس وعافيتهم من خلال إجراء بحوث لتطوير مصابيح ذات تأثير إيجابي على المزاج، كما أحرزت تقدّماً ملحوظاً في ابتكارات أجهزة استشعار الضوء والإضاءة الخلفية. وفي مجال تدوير النفايات أعطت الشركة سنة 2010 الضوء الأخضر للبدء في برنامج إعادة تدوير المخلفات والحد منها وترشيد أكثر لاستهلاك المياه والحد من المواد المخطورة والخطرة والذي يمتدّ إلى 2015، وذلك عن طريق جملة من الابتكارات البسيطة في مجالات عديدة مثل التعبئة والتغليف وسهولة التفكيك لإعادة التدوير وصناعة البطاريات القابلة للشحن التي أصبحت تمثّل نسبة 20% من إنتاج البطاريات لديها. وتشارك philips في الاجتماعات بفرق عملها كعضو في المنظمات غير الحكومية ذات الصلة بالتنمية المستدامة بما في ذلك: مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD)، تحالف الصناعات الإلكترونية المواطنة (EICC)، مشروع سلسلة التوريد والكشف عن الكربون، اللجنة الأوروبية لمصنعي المعدات المنزلية (CECED)، فدرالية الجمعيات الوطنية لصانعي المصابيح الكهربائية ومكوناتها في الإتحاد الأوروبي (CELMA)، تنسيقية اللجان الأوروبية لصناعة أجهزة الأشعة الطبيّة والرعاية الصحية (COCIR)، مشروع أوروبا الرقمية، اتحاد شركات المصابيح الأوروبية (ELC)، إتحاد الصناعيين الأوروبيين (ERT)، الجمعية الوطنية للصناعات الكهربائية (NEMA)، مجلس رواد البيئة وتكنولوجيا الإعلام (ELC ITIC)، جمعية المستهلكين للإلكترونيات (CEA)، رابطة مصنعي الأجهزة المنزلية (AHAM) ومجلس الرعاية الصحيّة وتدوير المواد البلاستيكية (HPRC). وفي عام 2011، بدأت العمل على مشروع أصحاب المصلحة المتعددين بمبادرة التجارة المستدامة (IDH)، وذلك بالتنسيق مع عدد من المنظمات غير الحكومية وشركات

الإلكترونيك، ويركز البرنامج على تحسين ظروف العمل في صناعة الإلكترونيات في الصين. وعلاوة على ذلك، تشارك الشركة مع عدد من المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك منظمة *MakeITfair*، *GoodElectronics*، الإتحاد العمالي الألماني (FNV) والمعهد الصيني للشؤون العامة والبيئية ومنظمة العفو الدولية ومنظمة *Greenpeace*¹.

المطلب الثالث: التجارة العادلة

تعدّ التجارة العادلة ركناً من أركان التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية والدعم الأساسية التي تُبنى عليها إدارة أصحاب المصلحة؛ ذلك كونها الوسيلة التي بواسطتها تخرج منتجاتها الخضراء إلى المجتمع وتبنى عليها صورة المؤسسة وسمعتها. ولعلّ أهم ما جاءت به فلسفة التنمية المستدامة من إضافات للتجارة هو التغيير الجوهرية في طبيعتها بالانتقال من مفهوم التجارة الحرة إلى التجارة العادلة تطبيقاً لمبدأ "دعه يعمل دعه يمرّ إن كان لا يضرّ".

1. الانتقال من التجارة الحرة إلى التجارة العادلة وإدارة أصحاب المصلحة ضمنها

"إذا استطعنا التوقف عن التفكير في الفقراء على أنهم عبء وبدأنا بالاعتراف بهم واعتبارهم كأصحاب مصلحة وكفئة خلّاقة للقيمة؛ فيمكننا أن نبنى عالماً مليئاً بالفرص" هكذا عبّر *C.K. Prahalad** على ضرورة تبني التجارة العادلة والعمل على تحسين ظروف الفقراء في الدول النامية. وبهذا فإنّ مفهوم التجارة الحرة الذي يقوم على أنّ لا شيء يحكم ممارسات التجارة سوى قوى السوق من خلال العرض والطلب؛ أُدخل عليه مفهوم أخلاقي جديد تكون التجارة فيه وسيلة لتحسين المستوى المعيشي للمجتمع زيادة على قوى العرض والطلب التي يُساء استخدامها أحياناً 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 خاصّة في دول الجنوب². ويؤكد *C.K. Prahalad* على ضرورة تركيز المؤسسات الاقتصادية على توفير السلع والخدمات للطبقة الفقيرة أكثر من الطبقة العليا والوسطى، ويؤكد على أنّ هناك كمّاً هائلاً من الفرص لزيادة الأرباح بالتركيز على الطبقة الفقيرة في إطار التجارة العادلة والتنمية المستدامة بالتعامل مع صغار الموردين والبيع لأفقر المستهلكين؛ ذلك بتحديد تطلّعات هذه الفئة ومحاولة سدّ احتياجاتها، وأكد أنّ احتياجات هذه الفئة ستكون في سلع وخدمات غير معقّدة كما هو الحال بالنسبة للفئات الأخرى؛ بل تكون عادة احتياجات بسيطة، وعليه فلن تحتاج الشركات لاستثمارات رأسمالية كبيرة حتى تعالج الحاجات الأساسية لهذه الفئة؛ لكن يجب توفير هذه الاحتياجات بما يتناسب مع دخل الفئة الأكثر فقراً، وهذا ما يمكن تحقيقه عن طريق وفورات الحجم. من شأن التجارة العادلة إذن أن تكون محرّكاً للحولة 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

1 http://www.annualreport2011.philips.com/content_ar-2011/en/sustainability_statements.aspx#section4, consulté le:02/08/2012

a 01:50

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

2 طالب عوض، "عدالة النظام التجاري الدولي المعاصر والفرص المتاحة أمام الدول النامية"، المرصد الاقتصادي، الجامعة الأردنية، ص8، مقال

منشور على الواب: <http://www.ju.edu.jo> تاريخ الاطلاع: 2012.08.03، على الساعة: 16:05

أن يستهل نفاذ هذه المؤسسات إلى سوق علمي يزيد عدد أفراده عن أربع مليارات فقير في العالم، ثم إن من نتائج ذلك على المجتمع هو رفع مستوى الفئات المحرومة وبالتالي رفع الضّغط على أنظمة الرعاية الاجتماعية والصّحية¹.

2. تجربة إدارة أصحاب المصلحة ضمن التجارة العادلة في مصرف "غرامين بنك" (Grameen Bank)

هي واحدة من أعظم التجارب المصرفية التي خاضها العالم، إنها تجربة " بنك غرامين " (Grameen Bank) الذي تأسس سنة 1976 من طرف البروفيسور محمد يونس*، وبدأ أعماله في قرية جوبرا في بنغلاديش، وخلال أكثر من ثلاثين عاما اكتسب البنك كثيرا من الخبرات، كما أدخل العديد من السمات الجديدة في منهجيته لمواجهة الأزمات، واستفاد من فرص جديدة بالعمل بإلغاء أو تعديل الممارسات غير الضرورية.

أ. فلسفة Grameen Bank ونظامه: قامت فلسفة البنك على أنّ الائتمان يجب أن يُقبل كحق من حقوق الإنسان، ومن ثم تبني نظام على أساس أنّ الشخص الذي لا يملك شيئا له الأولوية في الحصول على قرض. فمنهجية غرامين لا تتأسس على تقييم الملكية المادية للفرد، وإنما على الدافعية التي يملكها، فالبنك يعتقد أنّ كل البشر بمن فيهم الأكثر فقرا موهوبون بدافعية لا حدود لها، هذه المواهب في نظر البنك هي فرص يجب استغلالها بتمويلها. وعلى هذا الأساس يمنح البنك الفقراء قروضا متناهية الصغر لعمل مشروعات صغيرة يكتسبون منها ويسددونها على أقساط، كما يحرص على التوظيف الذاتي للفقراء، والذي يعتبره الأساس لعملية التنمية، كما يعطي الأولوية للنساء اللاتي يشكلن 96% من مقترضي البنك، ويعمل على تحسين أوضاعهن في أسرهن بإعطائهن القدرة على التملك. وتنوّعت قروض البنك لشريحة الفقراء على النحو التالي²:

- القرض العام، ويحصل عليه كل زبائن البنك، ويستخدم في جميع أغراض الاستثمار الفردي؛
-القرض الموسمي، والغرض منه دعم الزراعات الموسمية؛

- قرض الأسرة، وتحصل عليه الأسرة عن طريق المرأة، وهي المسؤولة قانونيا عنه، وهناك كذلك قروض الإسكان.

وباختصار فإنّ النظام العمومي لغرامين يتمثل في منح ما يسمى بالقرض الأساسي ثم قرض الإسكان ثم قرض التعليم العالي، فإذا تعثر المقترض في السداد... يُتبع نظام جديد لإخراجه من أزمته فيما يسمى (بالقرض المرن)؛ ثم خدمة ائتمانية تدعى "صنيفة الزبون"؛ ثم استبدال صندوق المجموعة، فصندوق إيداع المعاش؛ ثم إدخارات أخرى (وصل مجموعها إلى 60 مليون دولار). وبذلك، فالبنك يطبّق جوهر مبادئ التجارة العادلة؛ حيث قام البنك على تحليلات محمد يونس الذي رأى من خلالها أنّ شريحة الفقراء في بنغلاديش شريحة كبيرة، لديها مهارات وينقصها رأس المال. ويمكن إيجاز أهمّ الأعمال التي يقوم بها هذا البنك في إطار إدارة أصحاب المصلحة ضمن التجارة العادلة في النقاط التالية³:

1 Tara J. Radin, op.cit, p402

* 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.

2 مجدي سعيد، "تجربة بنك الفقراء"، الدار العربية للعلوم / ناشرون، بيروت، لبنان، 2007، ص 17-40

3 المرجع نفسه

أولاً: تحسين حالة المسكن: والذي يعتبر من المطالب الأساسية للتنمية، وبخاصة في بلد مثل بنغلاديش الذي يعيش أغلب سكان الريف به في أكواخ مبنية من البامبو. فيعطي البنك للفقراء ثلاثة مستويات من قروض الإسكان تختلف حسب عدد سنوات العضوية في البنك، وتسدد قروض الإسكان في أقساط أسبوعية خلال مدة حدّها الأقصى عشر سنوات. وعندما واجهت بنغلاديش أعنف فيضان عام 1998 قرر بنك غرامين القيام ببرنامج ضخم لإعادة التأهيل بتوزيع قروض جديدة لمشاريع مدرّة للدخل، كما أقام البنك برنامجاً للرعاية في حالة الكوارث، وعمل على إعادة بناء رأس المال باعتبار أنّ 38% من الأعضاء كانوا متعثرين، وذلك بإعطائهم رؤوس أموال جديدة وتجميد الفوائد على القروض القديمة.

ثانياً: تحسين الوضع الصحي للمجتمع: عبر تحسين الحالة الصحية للأسرة وزراعة الخضراوات، ومن أجل تحقيق الأهداف الصحية القومية، فقد أنشئت تسعة مراكز صحية تابعة لبنك غرامين لتتعامل مع المشاكل الصحية للمقترضين وأسرهم في تلك المناطق، كما يمكن لغير أعضاء البنك في تلك المناطق أن يتلقوا العلاج فيها.

ثالثاً: المدخل التعليمي: لإحداث نهضة المجتمع وإتاحة الفرصة للحراك الاجتماعي، اهتم البنك بتحسين التعليم؛ وذلك عبر برامج قروض التعليم العالي ومساعدة الطلاب الفقراء والمتفوقين على مواصلة تعليمهم العالي على أمل إنشاء جيل من الفقراء المتعلمين تعليماً عالياً يجعلهم قادرين على الخروج من دائرة الفقر.

وفي علاقاته مع المنظّمات غير الحكومية أسس البنك بالتعاون مع اليونيسكو في إطار مبادرة التعليم للجميع "مؤسسة غرامين للتعليم" التي تستهدف التعليم المستمر للنساء الفقيرات الأميات والدمج الاجتماعي لهن وتحسين نوعية حياتهن من خلال محو الأمية. وقد نصت رؤية المؤسسة على أنها تسعى إلى نشر التعليم من أجل تنمية المجتمع بوجه عام، وتحسين مستويات حياة الأطفال من خلال ضمان تمويل الطلاب المحتاجين في المنح الدراسية، ونشر التعليم بشكل كثيف، وتوفير التسهيلات للتعليم والتدريب، وترويج تقنيات حديثة وملائمة مثل الفضائيات والإنترنت. كما دعمت غرامين ترست من خلال المانحين أكثر من 113 منظمة في 34 دولة بآسيا والباسيفيك وأفريقيا وأميركا اللاتينية وأوروبا، وقد أقرضت تلك المنظمات ما مجموعه 16 مليون دولار، والتي أقرضت بدورها 174 مليون دولار من أموال المانحين في الأغلب إلى المقترضين. وهذا مؤشر على أن تلك المنظمات قد استخدمت القروض التي وفرها لها غرامين ترست كرافعة، وقد وصل مجموع من وصلت إليهم تلك المنظمات الآن إلى نحو مليون عضو، 99% منهم من النساء. أمّا عن إدارة العمّال فيحصل الموظفون في الفرع على 10% من الأرباح كحوافز، ويشرف على كل 10 فروع مكتب منطقة يقع غالباً في مدينة صغيرة، كما يشارك البنك عمّاله في صياغة توجّهاته وأنظّمته ولعلّ أهمّها نظام "لوحة الرّسم" وهو نظام جديد للبنك شارك في صياغته 12 ألف عامل وموظف بالبنك سنة 2000، والذي يقوم على مبدأ الثقة في قيام الفقراء بتسديد ديونهم.

ب. الآفاق المحلية والعالمية: يتعامل البنك اليوم مع سبعة ملايين شخص في أكثر من 71 ألف قرية، وقد قدّم البنك منذ تأسيسه نحو 11 مليون قرض، ووصلت نسبة تسديد القروض إلى 99%، وخلال الثلاث سنوات بين عامي 2002 و2005 ارتفعت قيمة أصول البنك بمقدار الضعف تقريباً من 361 مليون دولار إلى 678 مليون دولار. واعتباراً من عام 2005، تزايد عدد المقترضين من البنك بـ5580000، ووصل عدد فروعها إلى 1735 فرع،

وبلغت نسبة العائد على حقوق المساهمين 21.22%، وقد أثبتت الدراسات أن مقترضي غرامين يتحركون بثبات إلى خارج دائرة الفقر بنسبة 5%. وقد سبق للبنك أن حصل على جائزة الآغا خان للعمارة الإسلامية، وكانت أول مرة تعطى فيها الجائزة لنمط من أنماط "عمارة الفقراء" الملائمة للبيئة والظروف الاقتصادية، والتي تحقق في الوقت ذاته خطوة إلى الأمام في تحسين حالة المسكن لهذه الفئات الفقيرة في المجتمع. كما نال البنك جائزة نوبل للسلام لعام 2006 مناصفة مع مؤسسه محمد يونس بسبب جهودهما في خلق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ محمد يونس الذي من أشهر أقواله: "سيأتي على العالم يوم يذهب فيه الناس الى المتاحف ليتعرفوا على ماهية الفقر"¹.

المطلب الرابع: التسويق الأخضر

إنّ التسويق الأخضر ليس مجرد أنشطة تهدف إلى بناء صورة حسنة عن المنظمة، بل يعني أيضا 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.

1. إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر

جاءت فلسفة التنمية المستدامة بعناصر جديدة للتسويق شأنه في ذلك شأن التجارة والوظائف الأخرى، ولعلّ أهمّ ما يمكن ذكره هنا إضافة إلى سياسات المنتج، التوزيع والتسعير هو عناصر خارجية عن المؤسسة تتلاقى فيها أكثر فأكثر مع أصحاب المصلحة. ولعلّ كذلك ما جعل التسويق ينتهج نهج التنمية المستدامة هو توسّع دائرة أصحاب المصلحة فالتسويق اليوم يجعل المؤسسة وجهها لوجه أمام حماية البيئة في الحاضر، احتياجات أجيال المستقبل وأمام تطوير الطاقة وكفاءة العمليات، وعليه كان من الضروري جعل التسويق يحتكم إلى ضوابط أفضل مثل: الحدّ من التلوث، التعبئة والتغليف القابلة للتدوير والتحلل، المنتجات الآمنة بيئياً²... ويمكن إيجاز أهمّ ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر في العناصر التالية:

أ. مكافأة المستهلكين (*Paying Customers*): ويعني هذا العنصر تأكّد الشركة من الآتي³:

☞ ما هو المدّي الذي يكون المستهلك فيه متوجّها بالحفاظ على الموارد والبيئة؟

☞ ما هي درجة معرفة المستهلك بالقضايا البيئية؟

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

إنّ الإجابة على هذه الأسئلة ماهي إلاّ خطوات إدارة أصحاب المصلحة المتعلقة بالعملاء أو المستهلكين، وعليه وجب توضيحها بدقّة لتحديد الاستراتيجيات التي لا بدّ على المؤسسة اتباعها في مجال التسويق الأخضر. ثمّ إنّ بحوث التسويق قد ركزت في المقام الأول على دراسة "المستهلكين الأخضر"، أو المستهلكين الذين يختارون شراء المنتجات الصديقة للبيئة عندما تتاح لهم فرصة؛ وعليه فإنّ: الثقافة، الدوافع، الانطباعات، الخصائص الاجتماعية والديموغرافية،

1 مجدي سعيد، مرجع سابق، ص210

2 Rashad Yazdanifard, Igbazua Erdoo Mercy, "The impact of Green Marketing on Customer satisfaction and Environmental safety", International Conference on Computer Communication and Management Proc. of CSIT vol.5 IACSIT Press, Singapore, 2011, p2, 3

3 ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص241-243

وخاصة الوعي البيئي هي كلها عوامل تؤثر في تفضيل المستهلكين للمنتجات الخضراء¹. كثير من المؤلفين اليوم يرون أن المستوى العالي من المشاركة فيما يتعلق بالقضايا البيئية الذي يظهره العملاء هو نتيجة لتنامي الوعي البيئي لديهم؛ وأظهرت الدراسات التأثير الكبير للمعرفة والوعي البيئيين في موقف المستهلك، وبناء على ذلك، فإن الشركات التي لها تجربة في "المنتجات الخضراء" في عملية التعبئة والتغليف، والإعلان والمنتج؛ ستجد سهولة في كسب رضى العملاء². كما تتضمن إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر أطرافاً أخرى³:

ب. إمداد المنظمة باحتياجاتها (*Providers*): ويشمل هذا العنصر التعرف على ذلك المدي الذي يتصرف به موردو المنظمة بالالتزام البيئي في توريدهم لكافة احتياجات المنظمة من المواد الأولية، الطاقة، المعدات، الأدوات المكتبية وغيرها من الخدمات، وذلك من حيث منتجاتهم، عملياتهم الإنتاجية وطرق التخلص من النفايات المترتبة على عملياتهم الإنتاجية. وفي كثير من الأحيان يعتبر الوسطاء والموزعون مصدراً هاماً للأفكار الجديدة؛ وذلك لموقعهم المتميز في السوق وقرّبهم من المستهلكين وإلمامهم باحتياجاتهم ومشاكلهم. ويقوم الموردون بمساعدة المنشأة في هذا المجال عن طريق إمدادها بالأفكار والمواد والطرق اللازمة لتصميم المنتجات الخضراء الجديدة.

ج. 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 يصبحون مؤثرين في المنظمة وأعمالها مثلما يؤثر أيضاً المستهلكون المتزعمون بالحفاظ على الموارد والبيئة.

د. جماعات الضغط (*Pressure Groups*): هنا لا بد من اهتمام الشركة بهذه الجماعات من حيث التعرف على ماهية القضايا البيئية التي يركزون عليها، وما هي القضايا الجديدة التي يمكن أن تكون محلاً لاهتمامهم 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.

هـ. الشركاء (*Partners*): هنا أهم سؤال يطرحه مسؤولو إدارة أصحاب المصلحة هو: هل ترتبط المنظمة إلى أي منظمة أخرى بعلاقة شراكة؛ وهل يمكن أن يؤثر أداء هذه الشركات بيئياً في صورتها أمام الرأي العام؟

2. تجربة تويوتا في إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر

تعتبر *Toyota* المؤسسة الأولى في سوق السيارات باليابان وآسيا، وأيضاً العلامة الأكثر مبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية، والعلامة اليابانية رقم واحد في أوروبا، ومجموعة *Toyota* توجد ضمن أحسن عشرة مؤسسات من (500) مؤسسة حسب مجلة *fortune* - فهي تعتبر منتج السيارات الأكثر تميّزاً في العالم، كما أنّها صنّفت لعامين

1 J. Joseph Cronin, Jr & Jeffery S. Smith & Mark R. Gleim & Edward Ramirez & Jennifer Dawn Martinez, " Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present", Academy of Marketing Science, springer, 2010 , p10, 13

2 Rashad Yazdanifard, Igbazua Erdo Mercy, op.cit, p3

3 ثامر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص142

متتالين 2011 و2012 كأفضل مؤسسة خضراء في العالم¹. تقوم Toyota بإنتاج وبيع أصناف مؤثرة تتجاوز 5.8 مليون سيارة في خمس قارات. و بغض النظر عن مصانع Toyota داخل اليابان فهي تملك (45) مصنعا في (26) دولة، وتنتج علامات: *Toyota -lexus -daihatsu*.

عملت تويوتا على تطوير الابتكارات الحقيقية وضمان أن تكون قابلة للبقاء في السوق، وعليه فقد ركزت على استراتيجيات التسويق الأخضر بدءاً بسياسة المنتج. أرادت تويوتا أن تلي تطلعات عملائها عن طريق تحليلها فوجدت أن شريحة كبيرة من هؤلاء لهم حساسية كبيرة للقضايا البيئية؛ فارتكزت تويوتا على هذه القاعدة من العملاء وأدخلت استراتيجيات لتسويق منتجات هي عبارة عن سيارات هجينة تجمع بين مصدرين للطاقة: البنزين والكهرباء، وتستهلك وقوداً أقل بكثير من السيارات العادية²، كما تراعي فيها الشكل الجذاب مع سهولة الاستخدام. بدأت تويوتا بسيارة بيروس *Toyota Prius* التي حصلت على لقب السيارة الصديقة للبيئة للعام 2004 في اختيار مجموعة من الخبراء الألمان. وقد حددت تويوتا عدة عوامل النجاح الرئيسية³:

✓ تخصيص ميزانية مستقرة مخصصة للبحث والتطوير؛

✓ وضع استراتيجية تقودها الإدارة البيئية، وتنفيذها في جميع إدارات الشركة؛

✓ الحفاظ على حوار مستمر مع أصحاب المصلحة؛

✓ توفير عرض مميز وتكليفه وفقاً لذوق الجمهور والتواجد على المستوى المحلي (الترويج).

تقوم تويوتا بتشجيع الموردين لتوريد واستخدام منتجات مصنعة من مواد تم إعادة تدويرها، كما تقوم بعدة مبادرات بالمشاركة مع المنظمات غير الحكومية ومع أطراف أخرى مثل⁴:

✓ برنامج المنح لدعم الأنشطة البيئية التي تنفذها المنظمات غير الهادفة للربح والذي بدأ منذ عام 2000 وعزز

بمؤسسة التنمية المستدامة باليابان والتي تقدم برامج التنمية البيئية بالاشتراك مع هذه المنظمات منذ عام 2009؛

✓ مبادرة استعادة الغابات الممطرة (الفلبين): منذ عام 2007 تم التعاقد مع المنظمات غير الحكومية البيئية في أنشطة غرس الأشجار في مقاطعة كاجايان بالفلبين؛

✓ مبادرة القيادة البيئية: بالتعاون مع مجموعة من الدول الأوروبية، حيث تعتبر العوامل الرئيسية لتحسين كفاءة استهلاك الوقود وتكنولوجيا المركبات هي تطوير مهارات القيادة؛

✓ مبادرة *Together Green* بالولايات المتحدة منذ عام 2008 لتمويل مشاريع المحافظة على البيئة؛

✓ برنامج للأجيال المستقبلية في اليابان والذي تقوم فيه بعمل برامج تعليمية بيئية للأطفال والبالغين منذ عام 2005.

¹ <http://www.marketingdurable.net/les-best-global-green-brands-2012>, consulté le 05/08/2012 à 18:08

² نوري منير، لخلط إبراهيم، "واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة"، مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص8

³ <http://www.marketingdurable.net/innover-grace-au-developpement-durable-l%e2%80%99exemple-de-toyota>, consulté le 05/08/2012 à

18:30

⁴ عرابة رايح، بن داويدة وهيبة، "المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-"، مداخلة مقدمة

إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012، ص16، 17

وتستمرّ تويوتا في الابتكار في المنتج حيث تعمل على نُظم الشبكات الذكية، وعلى كيفية إدماجها في السيارات الكهربائية والهجينة. كما تقوم حالياً بتطوير سيارات تشتغل بالوقود الخلوي *pile à combustible*. وتحرص على وضع إستراتيجية تهدف بحلول عام 2030م إلى تزويد كل طراز من طرازات تويوتا بالتقنية الهجينة. كما أنّها تصمّم طراز جديد "بيوموبايل ميشا" للعام 2057 كنموذج إضافي على هذا الصعيد فعوضاً عن ضخ الغازات الملوثة في الهواء، فإن هذه السيارة تستخدم تلك الغازات بعينها كوقود في عملية "إعادة التوازن إلى الطبيعة"¹.

المطلب الخامس: المحاسبة الخضراء، الإفصاح والشفافية

بدأ عدد كبير من أصحاب المصلحة بالتركيز على بحوث المحاسبة المستدامة *Sustainability Accounting* وتطبيقاتها التي لا تهدف إلى تضمين العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والأساسية للبيئة المستدامة. وتتضمن المحاسبة الخضراء عادة عملية التقرير والتدقيق المحاسبي بالإضافة إلى احتوائها على عمليات تكلفة دورة الحياة والمحاسبة عن التكلفة الكلية وتقييم المنافع والتخطيط الإستراتيجي لإدارة البيئة². تضمن تعريف مجموعة عمل الأمم المتحدة للمحاسبة البيئية تمييزاً واضحاً للجوانب المالية والفيزيائية للبيئة، هذا التعريف تم التوصل إليه باتفاق دولي لأعضاء المجموعة التي تمثل 30 دولة، وبموجب المجموعة فإن المحاسبة البيئية تعرف بأنها تحديد وتجميع وتحليل واستخدام نوعين من المعلومات لاتخاذ القرارات الداخلية:

المعلومات الفيزيائية حول استخدام وتدفقات ووجهة الطاقة والماء والمواد التي تتضمن نفايات؛
المعلومات المالية المتعلقة بالكلفة البيئية وتخفيضها والإيرادات.

إنّ الاتجاه المعاصر لمفهوم المحاسبة يميل إلى أن إهمال البيئة والاهتمامات الاجتماعية سيؤدي إلى عدم الكفاءة، إذ أن استخدام الموارد يتم عن طريق تعظيم قيمها في الأجل الطويل مع أخذ الاعتبارات المتعلقة بالجوانب الخارجية المرافقة لنشاط المنظمة. وتعتبر المحاسبة الخضراء أو المحاسبة البيئية وسيلة تعبير عن نشاطات المؤسسة وآثار هذه النشاطات على كلّ أصحاب المصلحة، وعليه وجب أن تتخذ هذه الوظيفة من إدارة أصحاب المصلحة وسيلة لتعريف الأطراف المتضررة أو المستفيدة من نتائج نشاط المؤسسة. بعد تعريفهم لابدّ أن يتمّ تحديد وقياس هذه الآثار ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات اللازمة سواء بالعمل على زيادة استفادة الأطراف المستفيدة أو على تخفيض أضرار المتضررين. ولعلّ أهمّ طرف من أصحاب المصلحة الذي لابدّ من أخذه بعين الاعتبار هو الحكومة والمصالح الجبائية، فباعتبار أنّ البيئة والطبيعة والهواء والماء هي عناصر لا تخضع لقوانين العرض والطلب؛ كان على الحكومات أن تضع قوانين لتشجيع حمايتها وردعية وعقابية للمؤسسات التي لا تلتونها. وبما أنّ أيّ عملية تحويلية أو إنتاجية ستخلّف لا محالة عوادم وتلوّث؛ تقوم السلطات بفرض ضريبة على قدر التلوّث الناتج تطبيقاً لأهمّ مبدأ من مبادئ التنمية المستدامة وهو مبدأ "من يلوّث أكثر يدفع أكثر" وكذا مبدأ التعويض لـ *Ronald Coase*، هذا الأخير جاء بنموذج يشرح فيه الآثار السلبية لنشاط المؤسسات الاقتصادية على المجتمع. واقترح *Caose* نظام حقوق الملكية كنظام مرافق

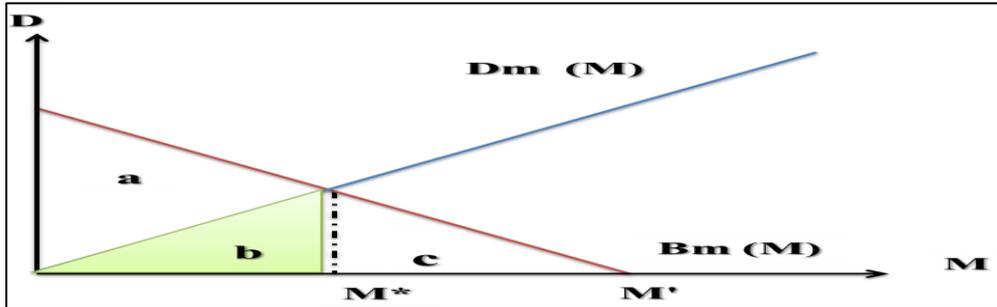
1 نوري منير، جلد إبراهيم، مرجع سابق، ص11

2 هادي رضا الصفار، "المحاسبة عن البيئة المستدامة"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان: "أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بتاريخ 19 - 17 أفريل 2006، ص8

* Ronald Coase était professeur émérite à l'Université de Chicago Law School et d'un prix Nobel d'économie 1972

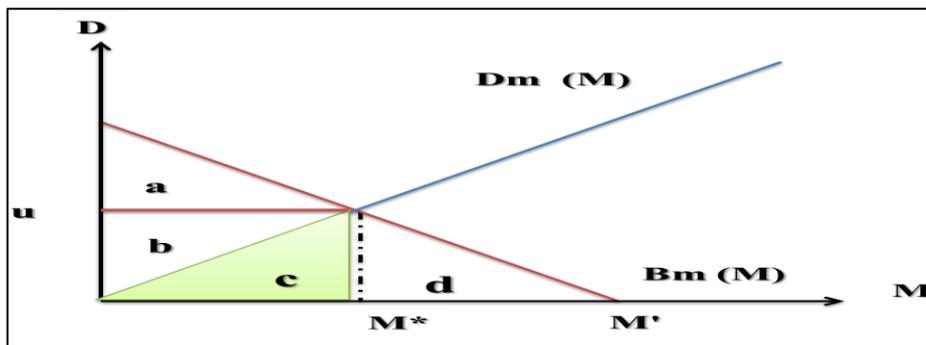
لعملية التفاوض، حيث يرى أن السكان، البيئة والطبيعة لهم الحق في طلب تعويض عن التلوث الناتج عن نشاط الملوثين¹. ويؤدّي نظام التفاوض حسب Coase إلى استغلال الموارد بكفاءة وعلى الحكومة أن تتدخل في الرقابة مع الحفاظ على استمرار العملية الانتاجية، وقد وضّح Coase هذا النظام بوضعه في نموذج رياضي كما يلي:

الشكل رقم 19: نموذج التفاوض حسب حقوق الملكية لـ Ronald Coase



المصدر: محاضرة للأستاذ الدكتور بقة الشريف، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2010.2011 حيث أنّ الخسارة الحدية التي يتحملها السكان (التلوث) هي $Dm (M)$ ، في حين أنّ الربح الحدي الذي يتحصّل عليه المنتجون هو $Bm (M)$ ، و a هي الربح الذي يتحصّل عليه المنتج بعد التعويض في حين أنّ c هي الجزء الذي تضحي به المؤسسة في إطار التفاوض، بينما قيمة التعويض تكون هي المثلث b . ونقطة الإنطلاق هي حين يكون $M=0$ أي الانتاج مساوي للصفر؛ فالفكرة الأساسية هي أنّ أيّ زيادة خفيفة في الإنتاج (التلوث) تجلب منفعة للمؤسسة الاقتصادية تتطلّب وضع نظام تعويض بمقدار b للسكان². لكنّ هذا النموذج في حساب تكاليف التلوث استوجب حضورا بارزا للدولة، وقد تمّ إثراؤه بنموذج رسم الإصدار والذي ينصّ على أنّ التكلفة الحدية للتلوث يجب أن تتساوى مع رسم الإصدار وهو الرسم الذي لا بد أن تدفعه المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

الشكل رقم 20: نموذج رسم الإصدار وتكلفة التلوث



المصدر: نفس المصدر السابق

فباعتبار أنّ u هي قيمة الرسم على الإصدار فإنّ الحكومة إذا أمكنها تحديد منحنيي الخسارة الحدية من التلوث والربح الحدي المتحصّل عليه؛ فإنّها ستحدّد قيمة الرسم بشكل دقيق. إنّ قيمة هذا الرسم لا بدّ أن تساوي التكلفة الحدية للتلوث عند كلّ منتج. ويأتي دور الإفصاح عند المؤسسات المسؤولة اجتماعيا والتي تتبنّى التنمية المستدامة

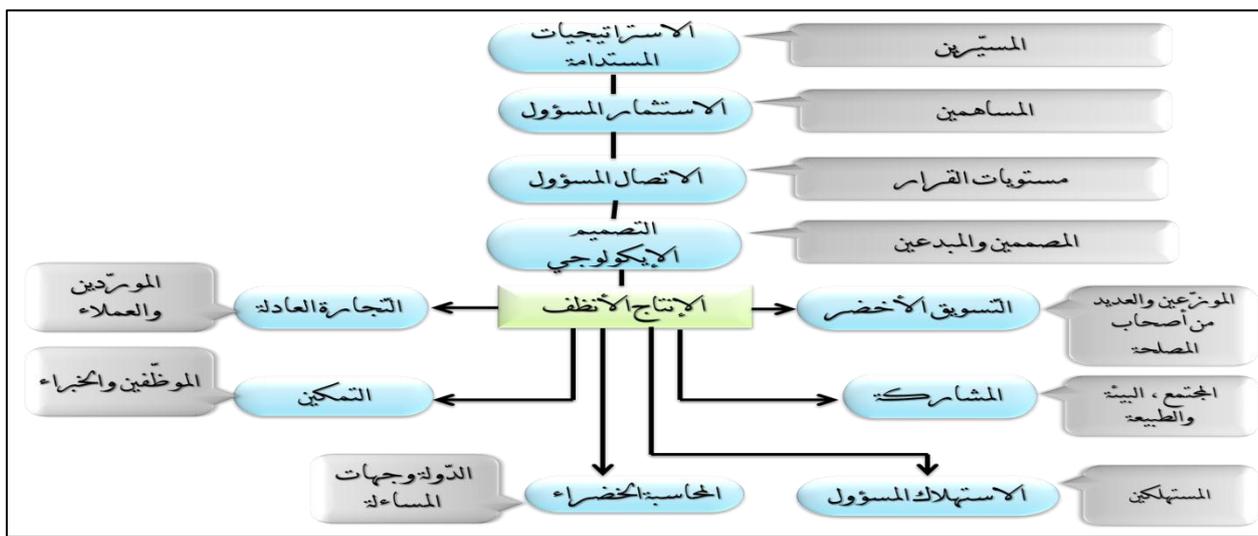
1 R. H. Coase, "The Problem of Social Cost", Journal of Law and Economics, Vol. 3. (Oct., 1960), p5

2 Daniel Mainguy, "Le problème posé par le théorème de Coase, le droit de l'environnement et l'intérêt général

Environnemental", Droit et sentiment, rencontres Montpellier Sherbrooke, Ed ; CNRS,2012, p8,9

ليحلّ مشاكل التحديد الدقيق للمنحنيين. حيث يفترض بالمؤسسات الاقتصادية أن تتحرى الشفافية في المعلومات الخاصة بنشاطها ونتائجها إذا أرادت أن تتبع مسار المواطنة، وعليه لا بدّ من الإفصاح على هاته المعلومات لأصحاب المصلحة. وتنتج المحاسبة البيئية أهمّ الوسائل التي يتمّ الحكم من خلالها على مدى تبنّي المؤسسة الاقتصادية لممارسات التنمية المستدامة وتفعيل أبعادها؛ هذه الوسائل هي تقارير التنمية المستدامة التي سنتطرق إليها في المبحث الموالي. كخلاصة لما سبق يمكننا أن نقول أنّ تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية لا بدّ أن يمرّ بممارسات لإدارة أصحاب المصلحة ضمن كلّ وظائف المؤسسة في هذا المجال. وعليه وجب على المؤسسة أن تضع استراتيجياتها بدقة لتفعيل أدوار أصحاب المصلحة في عملية التبنّي، فمشاركة أصحاب المصلحة في العملية ستجعلها سهلة التطبيق. ويمكن أن نلخص إدارة أصحاب المصلحة ضمن الوظائف التي ذكرناها ووظائف أخرى في الشكل التالي:

الشكل رقم 21: إدارة أصحاب المصلحة ضمن المؤسسة الخضراء



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على ماسبق

اعتماداً على الشكل، يمكن وضع استراتيجيات لإدارة أصحاب المصلحة وإدماج هذه الاستراتيجيات في الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة، وعليه فممارسات إدارة أصحاب المصلحة تسير في نفس خطوط الوظائف المؤسسية؛ فحسب الشكل فإنّ إدارة أصحاب المصلحة تشمل الوظائف التنظيمية والتسييرية، وتشمل وظيفة التمويل بإدارة المساهمين وكذا وظيفة الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية ووحدات الإنتاج وصولاً 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 لكلّ موقع ولكلّ صاحب مصلحة؛ ويمكن ذلك عن طريق خارطة أصحاب المصلحة ثمّ إنشاء الحوار مع هذه الأطراف كما رأينا في المبحث الأول من هذا الفصل. وبعد أن رأينا في آخر وظائف التنمية المستدامة التي تعرّضنا لها وهي المحاسبة الخضراء كيف أنّ التدقيق والإفصاح والشفافية هي مفاتيح العلاقة الجيدة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها، كما أنّها مؤشّرات عن تبنّي المؤسسة للتنمية المستدامة، وبعد أن رأينا أنّ تقارير إدارة أصحاب المصلحة هي لوحة القيادة في هذه الإدارة وهي أهمّ مخرجات الممارسات فيها؛ نأتي في المبحث الموالي للبحث في هذه التقارير أكثر وتوضيح أهمّ ما تحتويه وكيفية إعدادها.

المبحث الرابع: تقارير التنمية المستدامة وإدارة أصحاب المصلحة

باتباعنا لنموذج أصحاب المصلحة الذي هو نموذج أشمل من نموذج المدخلات/ المخرجات، وبعد أن بحثنا في مدخلات هذا النموذج وعمليته الإنتاجية؛ نأتي في هذا المبحث إلى البحث في مخرجات إدارة أصحاب المصلحة وفق هذا النموذج، هذه المخرجات لا نقصد بها منتجات المؤسسة وإنما نقصد بها تقديم نتائج ممارسات تحليل وإدارة أصحاب المصلحة. وبما أنّ هذا النموذج يبدأ بالبحث عن المعلومات (حول أصحاب المصلحة وتحديدهم) فإن مخرجاته أيضا هي عبارة عن معلومات تعبر عن نتائج التحليل والتفاوض حول المصالح المتضاربة.

المطلب الأول: التقرير المجتمعي

يعدّ التقرير المجتمعي من التقارير المهمة التي تُعنى بنتائج الحوار مع أصحاب المصلحة وإدارة العلاقة معهم ونأتي هنا إلى تعريفه وتحديد كيفية إعداده في المؤسسات الاقتصادية وكذا محاولة حصر محتوياته.

1. تعريف التقرير المجتمعي

يُعرّف التقرير المجتمعي في القاموس البيئي على أنّه: خطوة طوعية أو قانونية تقوم بها المؤسسات الاقتصادية لتوضيح الآثار البيئية والاجتماعية لنشاطها على أصحاب المصلحة فيها¹. كما يعرف على أنّه أداة للإدارة جاءت تكييفا مع المتطلبات الجديدة لحوكمة الشركات، وبما يمكن أن يسير بالمؤسسات في اتجاه تحسين ممارساتها. ويُعدّ هذا التقرير بمثابة أداة من الجيل الجديد تقدّم رؤية أوسع نطاقا لأصحاب المصلحة عن الآثار البيئية والاجتماعية لأنشطة المؤسسة؛ ومن أمثلة مظاهر الرؤية الجديدة هي: الانتقال من الميزانية الرقمية الكمية إلى الميزانيات النوعية والتي انتقل إعداده من إدارة الموارد البشرية إلى دراسات متقاطعة مع تطلّعات أصحاب المصلحة، إضافة إلى الانتقال من رؤية داخلية بحتة إلى نهج تشاركي في إطار شبكات من العلاقات بين المؤسسة والمجتمع². ويكتسي التقرير أهميته من كونه:

- ☞ أداة لتعبئة أصحاب المصلحة ولقياس الأداء الاجتماعي ومواطنة الشركة؛
- ☞ أداة لتعزيز الشفافية في الأعمال التي يتم عرضها في مجملها وليس فقط جوانبها المالية والاقتصادية؛
- ☞ أداة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الكفاءة الاجتماعية والمدنية والبيئية للشركات، وبالتالي زيادة قيمتها.

2. محتويات التقرير المجتمعي وكيفية إنشائه

يتمّ إنشاء التقرير المجتمعي وفق خطوات يتمّ فيها إشراك أصحاب المصلحة والاستعانة بهم في الإجابة على استبيان؛ هذه الإجابة تكون هي محتوى التقرير فيما بعد. وسنقوم هنا بشرح هذه الخطوات ثمّ عرض محتوى التقرير.

أ. خطوات إنشاء التقرير المجتمعي: يقع على عاتق المسيرين في المؤسسة إنشاء التقرير المجتمعي الذي يمرّ بعدة خطوات نذكرها فيما يلي³:

1 http://www.dictionnaire-environnement.com/rapport_societal_ID2627.html, consulté le 09/08/2012 à 18:12

2 Catherine Bodet et Dominique Picard, "Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale", Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2011, p10, Document accessible en ligne sur : <http://developpementdurable.revues.org/1615>, le 17/04/2012, à 12:53.

3 idem

أولاً: تقييم الأصول وتجميع الوثائق: حيث يبدأ المدراء التنفيذيون بتحديد قيمة الأصول غير المادية للمؤسسة آخذين بعين الاعتبار سمعتها وصورتها لدى كل أصحاب المصلحة فيما يسمى برأس المال الاجتماعي، كما يتم تجميع الوثائق الضرورية لدى جميع المصالح من التقارير المجتمعية السابقة، التقارير السنوية، تقارير الاتصال الداخلي والمحادثات. وتقوم على هذه الخطوة لجنة توجيهية من المدراء التنفيذيين.

ثانياً: إدارة أصحاب المصلحة ووضع التقرير: هذه الخطوة يتم خلالها ما يلي:

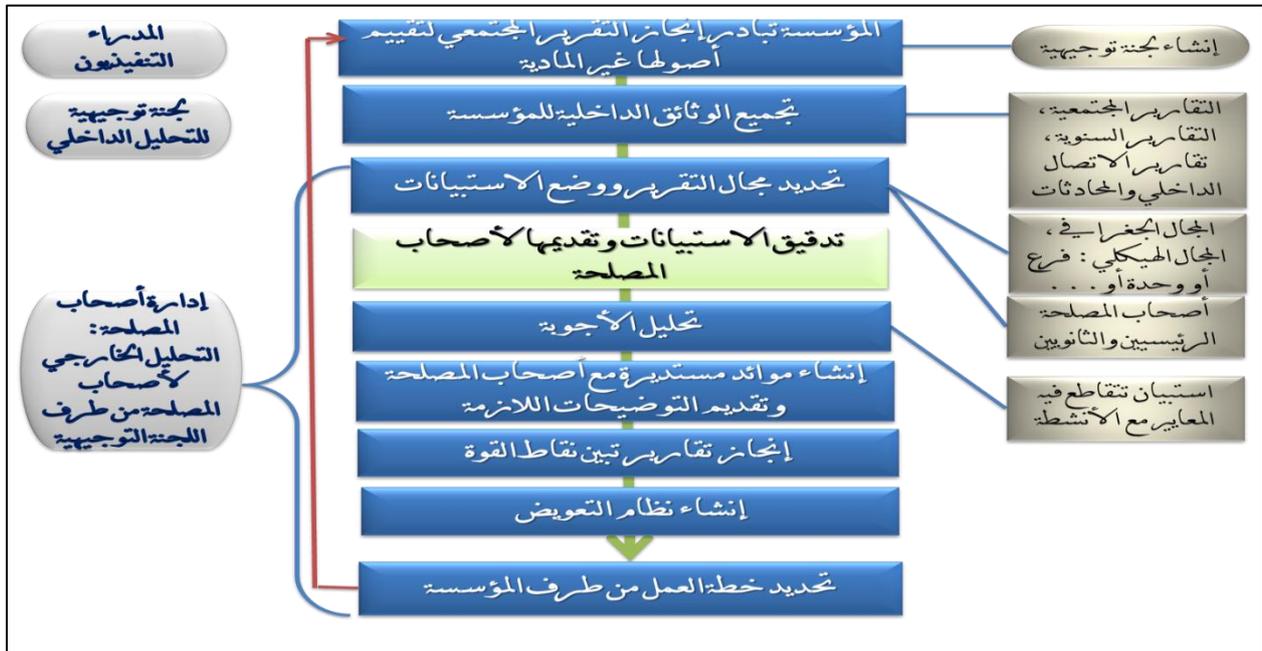
☞ **تحديد المجال:** بما فيه المجال الهيكلي للمؤسسة وتوزيع فروعها ووحداتها وتحديد مجالها الجغرافي وامتدادها والتعرف على أصحاب المصلحة فيها؛ هؤلاء يتم تحديدهم بدقة وتصنيفهم حسب المعايير التي تطرقنا إليها في المبحث الأول. ويتم هنا أيضا وضع الاستبانة ليتم توزيعها بعد ذلك.

☞ **تدقيق الاستبيان وتوزيعه وتحليل بياناته:** هنا يتم تدقيق الاستبانة واختيار عينة مدروسة من أصحاب المصلحة لتكون النتائج دقيقة؛ ثم يتم استرجاع الاستبيانات لتقوم إدارة أصحاب المصلحة بتحليل الأجوبة.

☞ **إنشاء مقابلات مع أصحاب المصلحة:** هنا يتم وضع التقرير بعد استخلاص نقاط القوة ومعرفة المعارضات وإنشاء نظام التعويض.

ثالثاً: نشر التقرير وتحديد خطة العمل على ضوءه: هي آخر مرحلة من مراحل إنشاء التقرير؛ فلا ينتهي العمل عند كتابة التقرير بل يتعداه إلى الإفصاح عنه بنشره وكذلك تحديد الاستراتيجيات للعمل وفقها على تدارك النقائص والارتكاز على نقاط قوة المؤسسة التي حددها. والشكل الموالي يبين هذه المراحل.

الشكل رقم 22: خطوات إنشاء التقرير المجتمعي



Source: Catherine Bodet et Dominique Picard, , "Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale", Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2011, p10

ب. محتوى التقرير المجتمعي: إن محتوى التقرير المجتمعي ما هو إلا إجابات أصحاب المصلحة فيما يخص المؤسسة عن طريق تقاطعات للأبعاد الثلاث مع 15 معياراً تقيس هذه الأبعاد وتقيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. والفكرة هنا هي أن تأخذ المؤسسة في الاعتبار وجهات نظر أصحاب المصلحة فيها، وتقديم المساهمات نحو قدر أكبر من المساءلة من ناحية، وزيادة المصداقية والشفافية من جهة أخرى. والجدول الموالي يبيّن هذا التقاطع بالتفصيل في نموذج التقرير المجتمعي.

الجدول رقم 9: محتوى التقرير المجتمعي

الأمعاد	المعيار	
	النشاط	1
العلاقة بين الإمكانيات والمعدّات المتاحة ودرجة شغلها من طرف الموارد البشرية؛		
قدرة المؤسسة على تكريس المشاورة وتعزيز نظام الحوكمة الجيدة؛	المواطنة والمشاركة الداخلية	2
أنماط سلوك المؤسسة مع البيئة والطبيعة، وأنماط السلوك مع الشركاء الاقتصاديين الخارجيين للعمل في مصلحة مشتركة؛	المواطنة الخارجية	3
القدرة على المنافسة والتكيف مع تطورات السوق؛	المنافسة	4
القدرة على الحفاظ على علاقات إيجابية بين الأشخاص؛	سهولة العمل	5
القدرة على الابتكار وتطوير أفكار جديدة؛	الإبداع	6
العلاقة بين النتائج والأهداف، العلاقة بين النتائج المحصّلة والوسائل أو الموارد المستخدمة لذلك؛	الفعالية والكفاءة	7
القدرة على تطوير المهارات الفردية والجماعية (تعلم تنظيم وتأهيل ...) وتوفير إمكانية عمل لكل موظف؛	القابلية للاستخدام وتطوير المهارات	8
القدرة على احترام القيم والالتزامات التي تقع على عاتق المنظمة؛	أخلاقيات الأعمال	9
القدرة على منع المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأشخاص، الممتلكات، البيئة الطبيعية؛	مبدأ الوقاية والحذر	10
القدرة على تلبية توقعات المستهلك و / أو الموظفين في عملهم؛	الرضى	11
درجة تعرّض الأشخاص للأخطار من موظفين ومستهلكين؛	الصحة والسلامة	12
القدرة على تقديم خدمة أو منتج تلبية لمن يحتاجها؛	المنفعة الاجتماعية التشاركية	13
قدرة المؤسسة على المساعدة والاندماج في المصلحة العامة وعلى دعم الأعمال الاجتماعية والانسانية؛	التضامن	14
قدرة المنظمة على ضمان طول العمر وقوة التحمّل.	الاستمرارية	15

Source: Catherine Bodet et Dominique Picard, op.cit, p10

استنادا إلى النهج العملي، فإن الغرض من تقييم الآثار الاجتماعية هو تحديد مجال التحسين في الشركة؛ وعليه فالتقرير المجتمعي يمكن اعتباره كأداة من أدوات الحكم التي تمكن المديرين ومختلف الأطراف الفاعلة والشركاء في الشركة من قياس التأثير الإجمالي لنشاطها، وزيادة كفاءتها، وبشكل عام لاكتساب ونشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية. ويتضح من الشكل أنّ التقرير يحتوي تقاطعات لركائز أساسية في أبعاد التنمية المستدامة كالبعد الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، مع معايير كفيّلة بالافصاح الجيّد عن مدى تطبيق ممارسات الاستدامة في هذين البعدين؛ غير أنه يهمل بشكل كبير البعد البيئي وممارسات المؤسسة في هذا الإطار. كما أنّ هناك حدودا يمكن أن تؤثر في مصداقية التقرير وهي: نقص التدقيق الخارجي للوثائق والمعطيات التي يبنى عليها، صدق الإجابات من طرف أصحاب المصلحة وكذا مدى تمثيل العينة المختارة لكلّ هؤلاء، وتمثّل هذه النقائص تحديات حقيقية لإدارة أصحاب المصلحة من أجل إيجاد الحلول اللازمة. ولعلّ هذا ما أدّى إلى التفكير الجدّي في تقارير أخرى أكثر تعبيرا وإفصاحا عن ممارسات التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: تقارير التنمية المستدامة

بعد الزخم النظري الذي حضي به مفهوم التنمية المستدامة على المستوى الدولي والمحليّ كانت أمام الدعاة لهذا الفكر تحديات محاولة وضعه حيز التطبيق، ولعلّ أهمّها هو استراتيجيات التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية وكيفية وضع هذا المفهوم في التخطيط، التنفيذ، المراقبة والإفصاح، ونظرا للنقائص التي عرفها التقرير المجتمعي تمّ التفكير في تقارير أخرى أكثر تعبيرا وإفصاحا على المعلومات وتقديمها لأصحاب المصلحة.

1. من التقارير المجتمعية إلى تقارير التنمية المستدامة

لطالما نشرت الشركات العالمية تقاريرها غير مالية، بدءاً من الشركات الفرنسية الكبرى التي لديها التزام بنشر تقرير مجتمعي سنوي منذ 1970. أمّا تقديم التقارير البيئية، فقد بدأ في بداية التسعينات من القرن الماضي، لا سيما في الشركات الكبرى ذات الأنشطة الملوثة (المواد الكيميائية والطاقة والأدوية...). وغالبا ما سمي هذا التقرير بـ"الصحة والسلامة والبيئة": ("*Health, Safety, Environment* "HSE)، نظرا لأنه يتألف من ثلاثة مجالات: الصحة والسلامة والبيئة. وكانت الشركات الأنغلو سكسونية تعدّ وتنشر تقارير مجتمعية تشرح فيها سياسات المشاركة الجماعية لديها (*Community Involvement*) كأعمالها الخيرية، أعمال الرعايا ودعمها للتنمية المحلية... وبدايات الجمع بين عناصر التنمية المستدامة في تقرير كانت في بدايات التسعينات، فكما أشارت إليزابث لافيل (*Elisabeth Laville*) مديرة وكالة مواطنة المؤسسات (*Utopies*) فقد كانت شركات في إنجلترا تنشر تقارير تسمى "التدقيق الاجتماعي" وكانت تدعى في الو.م.أ "التقييم الاجتماعي" والذي أدرجت فيه الجوانب البيئية في 10 صفحات من قبل "*Paul Hawken*" المدقق الاجتماعي في شركة "*Ben & Jerry's*". ثمّ تبنت معظم المؤسسات الاقتصادية هذا النوع من التقارير؛ ففي دراسة مقارنة للتقارير السنوية للمجمّعات الأوربية سنة 2002؛ وجدت وكالة الاتصال المالي والمؤسّساتي (*Ecocom / Publicis*) أنّ كلّ هذه المجمّعات تقريبا توجّهت إلى تضمين أبعاد التنمية المستدامة

في تقاريرها وكانت المجمّعات الهولندية هي الأحسن ترتيباً¹. اليوم تعتبر تقارير التنمية المستدامة من اختصاص الشركات الزائدة والقائدة، وتلزم اللوائح القانونية الجديدة كل المؤسسات المدرجة في البورصات لإعداد ونشر هذه التقارير.

2. التقرير الثلاثي* (*The Triple Bottom Line*)

كانت البداية سنة 1997 بنشر *John Elkington* ** لكتاب بعنوان:

"Cannibal Witli Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century Business" والذي

شرح فيه كيفية تطبيق مبادئ التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، فحسب *Elkington* فإنّ محاولات إدماج الأفكار الجديدة للمسؤولية البيئية والاجتماعية في قياس الأداء المالي باءت بالفشل؛ لأنها ركزت واقتصرت على الجوانب الاقتصادية أكثر حتى لو كانت هذه الجوانب خضراء².

أ. تعريف التقرير الثلاثي (*Triple Bottom Line: TBL*): ينظر *Elkington* إلى التقرير الثلاثي على أنه وسيلة لقياس الكفاءة والنجاح الاقتصادي، الجودة البيئية والعدالة الاجتماعية. ويعبّر عنه كوسيلة تمسّ جوانب: الإنسان، الكوكب والربح فيما يسمّى بـ "*the three Ps(3ps): people, planet and profits*". ويُنظر إليه أيضاً على أنه اتفاق ضمني بين المجتمع ومنظمات الأعمال، تقوم فيه هذه الأخيرة بتقديم المعلومات الكافية والدقيقة حول آثار نشاطها فيما يتعلّق بقضايا الاستدامة³. ويعرّف كذلك على أنه الإطار المحاسبي الذي يشتمل على ثلاثة أبعاد من الأداء: الاجتماعي والبيئي والمالي، وهذا يختلف عن أطر الإفصاح التقليدية، حيث يشمل التدابير البيئية والاجتماعية التي يصعب وجود الوسائل والطرق المناسبة لقياسها. ومن التعاريف الأكاديمية كذلك للـ *TBL* التعريف العام لـ *Andrew Savitz*: "*TBL* هو وسيلة لتجسيد جوهر الاستدامة من خلال قياس تأثير أنشطة المؤسسة في العالم ... بما في ذلك كلا من الربحية وأصول المساهمين ورأس المال الاجتماعي والبشري والبيئي"⁴.

ب. كيفية إنشاء التقرير: إنّ جوانب الـ *TBL*: (*3ps*) لا تقاس بنفس الوحدات والوسائل؛ فإذا كانت الأرباح تقاس بالدولار فما هي الوحدات التي تقيس رأس المال الاجتماعي؟ وماذا عن البيئية أو الصحة الإيكولوجية؟ وعليه فالعثور على وحدة مشتركة للقياس هي واحدة من أكبر تحديات التقرير. وقد اجتهد بعض المدققين لتنقيح (تحويل) إلى قيمة نقدية كميّة) وتكميم الجوانب الاجتماعية والبيئية رغم صعوبة ذلك، لكن هذه الطريقة لها كثير من السلبيات

1 *Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, op.cit, p206, 207*

* إن الترجمة اللغوية لمصطلح *Bottom Line* تعني الخط الأخير في الميزانية، غير أن أغلب مراجع التسيير باللغة العربية تتبنى عبارة التقارير الثلاثية كترجمة اقتصادية لعبارة *The Triple Bottom Line*.

** *John Elkington* هو مفكر وكاتب في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة ومؤسس مشارك في شركة *Volans* الاسترالية، وعضو في مشروع خدمة البيانات البيئية والاستدامة الذي انطلق سنة 1987.

2 *Thibault Asselot, "le debat sur la « triple bottom line »", Observatoire Du Management Alternatif, cahier de recherche, HEC, paris, 13 mai 2011, p14, 15*

3 *Timothy F. Slaper, Ph.D, Tanya J. Hall "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?", Indiana University Kelley School of Business, Indiana Business Research Center, Indiana Business Review, Spring 2011, p4*

4 *Aimee Jackson, Katherine Boswell, PhD, CIA, Dorothy Davis, DBA, CPA, "Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about?", International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 1 No. 3; 2011, p2*

لصعوبة تقييم هذه الجوانب. واعتبرت أكثر الطرق المقترحة أهمية في قياس أبعاد *TBL* هي طريقة فهرسة أو تصنيف المكونات المتجانسة لهذه الجوانب وقياسها باستخدام ما يناسب كلاً منها من الوسائل.

لا توجد طريقة قياس عالمية لحساب *TBL*، كما أنه لا يوجد معيار مقبول عالمياً للتدابير التي تتألف منها كل من الفئات الثلاث للـ *TBL*، ويمكن اعتبار ذلك مصدراً لقوة التقرير لأنه يسمح للمستخدم بتكييف الإطار العام لاحتياجات مختلف الكيانات (الشركات أو المنظمات غير الربحية)، والمشاريع المختلفة، أو سياسات الاستثمار (في البنية التحتية أو البرامج التعليمية)، أو الحدود الجغرافية المختلفة (المدينة، المنطقة أو البلد). وعليه فكل المؤسسات الاقتصادية، المحلية أو الوكالات الحكومية يمكنها قياس الاستدامة البيئية والاجتماعية في الشروط نفسها، فيقيس مثلاً كمية النفايات الصلبة التي تذهب إلى الرسكلة في المؤسسات الصناعية، ويقيس نجاح النقل المحلي العمومي من حيث المساحة التي تغطيها حافلات نقل الركاب، في حين أن شركة الحافلات تقيس أرباحها بالعائد على السهم؛ ويمكن للـ *TBL* استيعاب هذه الاختلافات. بالإضافة إلى ذلك، فالـ *TBL* قادر على قياس آثار مشروع معين مثل بناء حديقة عبر حدود جغرافية واسعة، أو على نطاق ضيق جغرافياً مثل مدينة صغيرة، كما يمكن للـ *TBL* أن ينطبق أيضاً على مشاريع البنية التحتية على مستوى الدولة أو سياسة الطاقة على الصعيد الوطني¹.

أولاً: محتوى التقرير

يتمّ عرض محتوى تقرير الـ *TBL* وفق المقاييس التالية²:

- I. المقاييس الاقتصادية:** يجب أن تكون المقاييس الاقتصادية المستعملة في الـ *TBL* تعبر بشكل نقدي عن المتغيرات الاقتصادية للمؤسسة كالربح، التكاليف أو الإنفاق أو الضرائب، وعوامل ومناخ الأعمال وفرص العمل ومن أمثلة هذه المقاييس ما هو موضح في الجدول رقم 10.
- II. المقاييس البيئية:** ينبغي أن تعطينا المتغيرات البيئية نظرة دقيقة على الموارد الطبيعية وتعكس التأثيرات المحتملة على قدرتها على البقاء. هذه الموارد تتضمن جودة الهواء والماء، واستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والنفايات الصلبة والسامة واستخدامات الأراضي والغطاء النباتي. ومن أمثلة هذه المقاييس كذلك ما هو موضح في الجدول رقم 10.
- III. المقاييس الاجتماعية:** المتغيرات الاجتماعية تشير إلى الأبعاد الاجتماعية للمجتمع، ويمكن أن تشمل قياسات من التعليم، الوصول إلى الموارد الاجتماعية، الصحة، الرفاه، نوعية الحياة ورأس المال الاجتماعي. والأمثلة المذكورة في الجدول رقم 10 هي عينة بسيطة من المقاييس الاجتماعية.

1 Timothy F. Slaper, Ph.D, Tanya J. Hall, loc.cit

2 ibid, p5

الجدول رقم 10: محتوى تقرير (Triple Bottom Line: TBL)

النقطة	الفهرسة أو التصنيف	المقاييس	الأبعاد
		<ul style="list-style-type: none"> • الدّخل الشخصي؛ • تكلفة العمالة الناقصة؛ • نموّ الإنتاج؛ • حجم المؤسسة؛ • النموّ الوظيفي؛ • توزيع العمالة حسب القطاع؛ • النسبة المئوية للفروع في كل قطاع. 	البعد الاقتصادي
		<ul style="list-style-type: none"> • تركيز ثاني أكسيد الكبريت؛ • تركيز أكاسيد النيتروجين؛ • الملوثات ذات الأولوية الكبرى؛ • الإفراط في المواد الغذائية؛ • استهلاك الكهرباء؛ • استهلاك الوقود الأحفوري؛ • إدارة النفايات الصلبة؛ • إدارة النفايات الخطرة؛ • التغير في استخدام الأراضي / الغطاء النباتي. 	البعد البيئي
		<ul style="list-style-type: none"> • معدل البطالة؛ • قوة العمل ومعدل المشاركة النسائية؛ • متوسط دخل الأسرة؛ • الفقر النسبي؛ • النسبة المئوية للسكان مع نسبة الحاصلين على شهادة ما بعد المرحلة الثانوية؛ • متوسط عدد مرّات السفر للفرد؛ • معدّل الجرائم العنيفة للفرد الواحد؛ • متوسط العمر المتوقع. 	البعد الاجتماعي

Source: Timothy F. Slaper, Ph.D, Tanya J. Hall, "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?", Indiana University Kelley School of Business, Indiana Business Research Center, Indiana Business Review, Spring 2011, p5

تعتبر المقاييس المعروضة في الجدول عبارة عن عينة فقط من المقاييس الكلية في كلّ بعد، وتتمّ فهرسة أو تصنيف هذه المقاييس إلى مقاييس تعبّر عن جوانب متجانسة مثلاً: تصنيف نموّ الانتاج والنموّ الوظيفي تحت فهرسة واحدة في البعد الاقتصادي و تصنيف استهلاك الكهرباء واستهلاك الوقود الأحفوري تحت مجموعة واحدة وهكذا... ثمّ تعطى نقاط لكلّ مجموعة متجانسة، كما يمكن أن نستعمل معاملات لترجيح النقاط باعتبار الأهمية النسبية لبعض الجوانب

على أخرى. وباعتبار أنّ المقاييس وطرق القياس غير موحّدة، حيث أنّ لكلّ مؤسسة ولكلّ تنظيم طرقه ووسائله الخاصة -والتي يعتبرها البعض نقطة قوّة بالنسبة لهذا التقرير- فإنّ ذلك يجعل من الصعب استعمال هذا التقرير في المقارنة بين عدّة مؤسسات. وتداركا لهذه النقائص التي ظهرت على التقرير المجتمعي والتقرير الثلاثي، جاء تقرير **Global reporting initiative** والذي يعبر بشكل أشمل وأكثر دقّة على المعلومات المتعلقة بممارسات التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، وكذلك يختلف عنه في طريقة إنشائه التي تعتبر أكثر دقّة.

3. تقرير المبادرة العالمية للإفصاح (*Global reporting initiative*)

المبادرة العالمية للإفصاح (*GRI*) وتسمّى أيضا المبادرة العالمية للإبلاغ) هي منظّمة دولية مهمتها خلق ونشر مبادئ توجيهية لنشر التقارير البيئية والاجتماعية. وأطلقت هذه المبادرة سنة 1997 من قبل "CERES" (التحالف من أجل اقتصادات مسؤولة بيئيا) في شراكة مع برنامج الأمم المتّحدة الإنمائي "PNUDE"، ويتمثّل هدفها الرئيسي في رفع نوعية التقارير الاجتماعية ليصبح "لديها مستوى من الدقّة وقابلية للمقارنة وإمكانية للمراجعة تعادل ذلك في التقارير المالية"¹. وقد وضعت *GRI* سلسلة من المؤشرات العالمية الأساسية المشتركة؛ وتهدف المبادئ التوجيهية لاستخدامها طوعية من قبل الشركات لنشر تقارير للأبعاد الاقتصادية، والتأثيرات البيئية والاجتماعية لأنشطتها، منتجاتها وخدماتها. وتصنّف هذه المؤشرات حسب كونها كمية ونوعية إلى ثلاث فئات، مؤشرات اقتصادية، بيئية ومؤشرات للجوانب الاجتماعية.

أ. خطوات إنشاء ونشر تقرير *Global reporting initiative*: تمرّ عملية إنشاء تقرير *GRI* بمراحل وخطوات بدءاً من ترتيب الأمور التنظيمية وتحديد اللجان المكلفة بإعداده؛ وصولاً إلى نشره ومعالجة ردود الأفعال المتعلقة به. وتمثّل هذه المراحل في²:

أولاً: المرحلة الترتيبية: يتمّ في هذه المرحلة ترتيب الأمور التنظيمية للتقرير ووضع منهجية للعمل على إعداده وكذا تقدير حجمه ويأتي ضمن هذه المرحلة العناصر التالية بالترتيب:

I. تعيين فرق العمل: وعادة ما يبدأ مع تعيين الفريق المسؤول عن عملية جمع المعلومات الداخلية، وفريق لتحليل قضايا الأداء، وفريق للتوصيات الاستراتيجية (الأهداف) وفرق للكتابة والتنسيق. هذه الفرق تقدّم تقاريرها إلى الرئيس التنفيذي واللجنة الإدارية. ويرأس الرئيس التنفيذي أيضا لجنة توجيهية تضم ممثلين من مختلف الإدارات والفروع التابعة للمؤسسة، هذه اللجنة من شأنها أن تتحقق من صحة التحاليل والتوصيات والأهداف. ويمكن استكمال هذه المنظومة عند الاقتضاء، عن طريق:

- استشاريين (للمحتوى، والتحليل والتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين)؛
- وكالة لتصميم الرسوم البيانية والتنفيذ؛
- مدققي الحسابات الداخلية أو الخارجية (لعملية الدمج والتحقق من صحة البيانات)؛

1 jacque IGALENS, sébastien POINT, op.cit, p143

2 Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprise, "comment élaborer un rapport de developpement durable", syntheses des réunions du groupe de travail ORSE-EPE avec la participation de Utopies, 2002, p8-23

- لجنة من أصحاب المصلحة الخارجيين (للتحقق من صحة القضايا والتحليل).

II. تحديد منهجية للعمل: اعتمادا على التقدّم المحرز في نهجها لتقديم التقارير، وفي مشاركة من قبل إدارتها في تحقيق أهداف هذا التقرير تتجه المؤسسة نحو :

- إنشاء ميزانية تعكس سياسات، أداء وأهداف المؤسسة، ويكون دور هذه الميزانيات هنا هو الإعلام والإفصاح عن الأداء والأهداف الاجتماعية للمؤسسات، ولعلّ أهم مثال في تبني هذا النهج هو شركة *Danon*؛

- انتهاج استراتيجية تهدف إلى تعزيز أو إعادة التفكير في التخطيط والتنظيم داخل المؤسسة وضرورة إدراج قضايا التنمية المستدامة في هذه الوظائف بالتكامل مع القضايا الجديدة، تحديد أهداف وتطوير هياكل جديدة. والهدف من هذا النهج -والذي بحكم التعريف يتطلب مشاركة أكبر للإدارة في العملية- هو دمج التنمية المستدامة في استراتيجية الأعمال وفهمها جيّدا. ومن بين الشركات التي تتبع هذا النهج: *Shell, Novo, Interface, Lafarge*.

ثانيا: مرحلة التشاور مع أصحاب المصلحة: لا بدّ أن يبنى التقرير على أساس أنّ التشاور مع أصحاب المصلحة هو جزء أساسي من إعداداته وعليه لا بدّ من:

I. المصادقية: أن يكون الحوار ذو مصداقية، فتقرير الاستدامة يتقاطع فيه منظوران: الأوّل أنّ المؤسسة هي التي تحدّد ما تعتبره مسؤوليتها الاجتماعية بتقييم ذاتي وتضع أهدافها لذلك، والثاني أنّ أصحاب المصلحة هم من يبدون تطلّعاتهم تجاه المؤسسة ورأيهم في أدائها.

II. المشاورات: أن يتضمن التقرير وجهات نظر ومشاورات مع جميع أصحاب المصلحة لتغذية عملية التحسين المستمرّ في المؤسسة. وعليه فمن الخطوات الأولى لوضع تقرير الاستدامة للمؤسسة هو الدّراية التامة بأصحاب المصالح. وفيما يتعلّق بأهداف هذا التشاور في عملية إعداد التقارير فيمكن توضيحها في النقاط التالية:

- معرفة المعلومات الكافية من قبل أصحاب المصلحة فيما يتعلّق بـ (*GRI*)؛

- تحديد تصوّرات خارجية لأداء المؤسسة وللقضايا الرئيسية في النشاط؛

- فتح فرص جديدة للتعاون وكذلك إدراج الاستشهادات في التقرير (لجعله أكثر مصداقية).

ثالثا: مرحلة تحديد تحديات وآثار النشاط: "فيما عدا استثناءات قليلة، فإنّ أحسن 50 تقريرا لا تعالج ما نعتبره الآثار الرئيسية المرتبطة بالنشاط: كاعتماد العالم على الوقود الأحفوري المرتبط بشركات النفط، والنمو المتسارع لحركة النقل الجوي المرتبط بشركات الطيران أو المطارات، والتدهور المستمر للنظم الإيكولوجية المرتبط بشركات التعدين وقطع الأشجار..." هذا مقطع من تقرير مراسلون (*Global Reporters - UNEP/ SustainAbility*) لبرنامج الأمم المتّحدة للبيئة سنة 2000. ورغم التحسّن المعترف إلّا أن تحديد آثار النشاط على البيئة وعلى المجتمع لا يزال ضعيفا. وعليه تستلزم هذه المرحلة ما يلي:

I. الفهم الدقيق لقضايا وتحديات آثار النشاط: لأنّ هذا الفهم هو مفتاح إعداد التقرير، وباعتبار هذا الأخير وسيلة للتحسين المستمر؛ فإنّ دور التقارير المتتالية هو المساعدة على نمو الشركة وفهمها لقضايا الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لنشاطها. كما أنّ هذا الفهم هو الإدراج الحقيقي لقضايا التنمية المستدامة في نشاطات المؤسسة وهو ما يؤسّس لمصداقية التقارير.

II. وسائل فهم قضايا أثر النشاط: يمكن تحديد ثلاث وسائل رئيسية لفهم هذه القضايا وهي:

الأداة الأولى: الأجنحة 21 من مؤتمر قمة ريو عام 1992 التي تشير إلى وسائل وأنماط معينة غير مستدامة من الإنتاج والاستهلاك، والحاجة للسماح للفقراء للحصول على سبل العيش المستدامة، والحد من المخاطر الصحية الناجمة عن التلوث، وما إلى ذلك.

الأداة الثانية: GRI (التقارير السابقة): وخاصة بالنسبة للمسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو الانبعاثات الرئيسية المتصلة بالإنتاج (CO2، أكسيد النيتروجين وغيرها).

الأداة الثالثة: الدراسات القطاعية (الأسمنت، النقل والطاقة... الخ) التي ينشرها (WBCSD) مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة (لقطاعات: التمويل، التأمين، السياحة والمياه... الخ)، وغيرها من المؤسسات المتخصصة (البنوك، والاستشاريين...).

III. الأسئلة الأساسية لتحديد القضايا: هي أسئلة لا بدّ من الإجابة عليها بدقة كي يتمّ الفهم الصحيح لهذه القضايا، وتمثّل فيما يلي:

☞ ما هي المشاكل الكبرى المتعلقة بقطاع الصناعة للمؤسسة؟

☞ من هو المسؤول عن الآثار السلبية للأنشطة في المؤسسة؟

☞ ما هو تأثير الشركة على الجماهير ذات الصلة وأصحاب المصلحة؟

☞ لماذا وكيف يتمّ التعامل مع القضايا الحساسة؟

رابعا: مرحلة الإفصاح عن مؤشرات الأداء والأهداف: يتم في هذه الخطوة تحديد المؤشرات التي تستعمل للإفصاح وكذا لقياس الأهداف؛ وعليه لا بدّ من اختيار مؤشرات دقيقة للتعبير عن أداء المؤسسة وآثار نشاطها. ولتكون المؤشرات دقيقة يجب أن تستجيب للشروط التالية:

☞ تجنب الاستخدام الدائم للمؤشرات العالمية للانبعاثات والآثار السلبية للنشاط لأنها أحيانا لا تأخذ في الحسبان الاختلافات في الأداء (حجم المشكلة: عالمية / محلية / قطاعية...)، فيجب أن تدرك المؤسسات أن المنظّمات الدولية هي في كثير من الحالات غير قادرة على توفير المؤشرات العالمية، وعليها أن تطوّر مؤشراتنا بنفسها؛

☞ أن تكون مؤشرات (إيجابية أو سلبية) تستجيب للقضايا الرئيسية وتصل إلى الأداء المالي؛

☞ تجنب تهميش القضايا الاقتصادية والتركيز على الجوانب البيئية والاجتماعية في المؤشرات.

أما عن اختيار المؤشرات فيمكن تحديد المشاكل والقضايا والأهداف ثمّ وضع المؤشرات تبعا لذلك، ويمكن هنا استعمال المبادئ التوجيهية كوسيلة مساعدة، كما يمكن تحديد المبادئ التوجيهية وتكييف المؤشرات تبعا لها وإشراك أصحاب المصلحة في وضعها. أمّا بالنسبة لتحديد الأهداف فلا تزال المؤسسات تتردّد في توضيح طموحاتها في شكل كمّي خوفا من الفشل في تحقيقها مستقبلا. ولتكون أهداف المؤسسة جيّدة وصالحة، يجب أن تكون أكثر طموحا من التوقعات (تجنّب استراتيجية العمل كالمعتاد). ويجب أن تعبّر عن تقدم عملي في الشركة كالتالي:

- على المدى القصير (الهدف قد يكون وضع معايير)؛

- على المدى المتوسط (أهداف تشغيلية: الحد من انبعاثات CO2، معدل مراجعة الحسابات... الخ).

- على المدى الطويل (الأهداف هي طموحات: "جلب المزيد للبيئة أكثر مما تأخذها المؤسسة منها").
 خامسا: مرحلة تدقيق ونشر التقرير: تسلط المبادئ التوجيهية الجديدة لـ *GRI* الضوء على مراقب الحسابات؛ حيث توصي باختيار مراقب حسابات تتوفر فيه شروط الكفاءة والاستقلالية، كما توصي بأن يكون ممن ليس لديهم مشكل أو تضارب مصالح ليتمكن من إتمام التكامل مع وجهة نظر أصحاب المصلحة الذين يمثلون دور المدقق الخارجي في التقرير. ولتوزيع التقرير وجمع ردود الأفعال لابد من تكييف محتوى التقرير مع وسائل الإعلام كنشر نسخة مختصرة أو وضع نسخ صغيرة الحجم في المواقع الرسمية سهلة التحميل. وباعتبار أن التقرير ينشر للجمهور فإنه سيستهدف الخبراء والمؤهلين من الجمهور والمنظمات غير الحكومية، وحتى المحللين وأصحاب المصلحة الرئيسيين (المساهمين والعملاء والموردين)؛ وعليه فلا بد من استقبال ردود الأفعال المتعلقة بكل طرف، والاستفادة منها بتنظيم جلسات علنية أو اجتماعات موضوعية مع أصحاب المصلحة، أو استقبالها في البريد الإلكتروني الخاص بالمؤسسة.

ب. محتوى تقرير *GRI*

في إطار المبادئ التوجيهية لمبادرة الإفصاح العالمية لابد أن يحتوي تقرير *GRI* على النقاط الأساسية التالية¹:

- ☞ التزام الرئيس التنفيذي للشركة بـ (محتويات التقرير، الأهداف المستقبلية، التنمية المستدامة بالنسبة للشركة،.. الخ)؛
- ☞ مؤشرات الأداء الرئيسية (المتعلقة بالآثار الاجتماعية والبيئية الأساسية للأنشطة والمنتجات)؛
- ☞ ملف معلومات الشركة (أعمالها، منتجاتها أو خدماتها، التطورات التي مرت بها، حضورها دوليا، أدائها المالي والمجال الذي يغطيه التقرير وغيرها)؛
- ☞ وصف السياسات والنظم الإدارية المعمول بها لتحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية (بيانات البعثات وقيم المواثيق، قواعد التسيير والتنظيم والشهادات)؛
- ☞ العلاقات مع أصحاب المصلحة (الأساليب المستخدمة للتشاور مع أصحاب المصلحة، ونتائج هذه المشاورات)؛
- ☞ الأداء العام للمنظمة (العقوبات والمكافآت)، والأداء التشغيلي للمحاور الثلاثة للتنمية المستدامة؛
- ☞ أداء المنتجات أو الخدمات (قياس الآثار الاجتماعية والبيئية للمنتجات أو الخدمات، ووصف الجهود المبذولة لتحسين هذه الآثار)؛
- ☞ مراجعة استراتيجية التنمية المستدامة (كيفية إدراك المؤسسات لآثار نشاطهم على التنمية المستدامة ودمجها تدريجيا. وقد قدّمت المبادرة العالمية للإفصاح في مبادئها التوجيهية المؤشرات المستعملة في إعداد التقرير بصفة عامة، وهي تقاطعات للأبعاد الثلاثة مع الجوانب التي يجب معالجتها من خلال التقرير. والجدول التالي يمثل محتويات التقرير.

1 voir: *Elisabeth laville*, op.cit,93 et la G4 Exposure Draft, Open for Comment 25 June – 25 September, 2012, p5-8

الجدول رقم 11: محتويات تقرير GRI

الأبعاد	التصنيفات	الجوانب المُعالجة
البعد الاقتصادي	☒ الأداء الاقتصادي	☒ ممارسات التمويل
	☒ الآثار الاقتصادية غير المباشرة	☒ الحضور في الأسواق
البعد البيئي	☒ المواد	☒ الانبعاثات والنفايات السائلة والصلبة
	☒ المنتجات والخدمات	☒ الطاقة والمياه
	☒ التنوع البيولوجي	☒ الامتثال واحترام التشريعات
	☒ النقل وممارسات عامة	☒ الفحص والتقييم والمعالجة
البعد الاجتماعي	ظروف العمل	☒ التشغيل، التدريب والتعليم
		☒ الصحة والسلامة المهنية
		☒ التنوع وتكافؤ الفرص
	حقوق الإنسان	☒ عدم التمييز
		☒ الحرية النقابية والتفاوض الجماعي
		☒ عمالة الأطفال
المجتمع	☒ السخرة والعمل الجبري	
	☒ حقوق السكان الأصليين	
	☒ الفساد	
مسؤولية العلامة	☒ الضغوط السياسية العامة	
	☒ الامتثال واحترام التشريعات	
	☒ تداعيات الأنشطة على المجتمعات المحلية	
	☒ صحة وسلامة وخصوصية العملاء	☒ المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات
	☒ التسويق والاتصالات	☒ الامتثال واحترام التشريعات

المصدر: مسودة النسخة الرابعة G4 من نموذج تقرير GRI ، منشورة على الموقع <http://www.gri.org>

وتقوم المبادرة بتحسين وتطوير المبادئ التوجيهية ونماذج التقرير بشكل دوري كلما اقتضى الأمر وذلك باقتراحها من طرف الخبراء ووضع المسودة في الموقع الرسمي وإثرائها عن طريق تعليقات وإضافات من الخبراء والأكاديميين والهيئات وحتى الجمهور المهتم بذلك. فقد تم إعداد النسخة الثالثة G3 من نموذج التقرير، ويتم حالياً تطوير النسخة الرابعة G4 والتصويت عليها وإثرائها (يذكر أنّ مدّة الإثراء والتعليق برجت كمرحلة ثانية من 25 جوان إلى 25 سبتمبر 2012). ويعتبر تقرير GRI من أحدث وأفضل التقارير في ميدان التنمية المستدامة والتي تعبر بشكل أكثر دقة عن ممارسات المؤسسات الاقتصادية في هذا المجال.

المطلب الثالث: تقرير أصحاب المصلحة

لعلّ المتأمل للتقارير التي تنشرها المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة يدرك أنّ كل هذه التقارير تعتمد المؤسسات الاقتصادية في إعدادها ونشرها على كلّ أصحاب المصلحة؛ فنتائج المشاورات والحوار الذي تقوم به المؤسسات مع أصحاب مصلحتها هي في الواقع محتوى التقارير وجوهرها، ورغم أنّ المؤسسات الاقتصادية اليوم تعدّ

وتنشر كل هذه التقارير أساسا لفائدة أصحاب المصلحة؛ إلا أنّ هناك تقريرا آخر تنشره العديد من المؤسسات اليوم وهو ما يسمّى بتقرير أصحاب المصلحة (*Stakeholders Report*)؛ وهو تقرير يركّز على جوانب عامة من المؤسسة كما يهتمّ بلمحة عن ممارسات التنمية المستدامة.

1. المعايير الدولية التي يعتمد عليها الإفصاح عن تقرير أصحاب المصلحة

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمعايير الدولية للإفصاح في منظمات الأعمال مما جعل التفكير في أن تشمل هذه المعايير احتياجات أصحاب المصلحة والتزامات المؤسسات تجاههم. وعليه فعلى المؤسسات الاقتصادية العمل بالحد الأدنى لهذه المعايير لإعداد تقرير أصحاب المصلحة، ومن بين هذه المعايير ما يلي:

أ. **معايير الالتزام تجاه أصحاب المصلحة AA1000**: والذي ينصّ على المساءلة والعمل في إطار مفتوح لتحسين جودة التصاميم، التنفيذ، الاتصال والتقييم وضمان مشاركة أصحاب المصلحة بما في ذلك الأوفياء للعلامة¹.

ب. **مؤشر FTSE4**: وهو مؤشر يشمل سلسلة من المعايير التي تستعمل لمقارنة أثر الاستثمار المسؤول اجتماعيا خاصة في قطاعات: النفط، التعدين والشركات التي تنتمي لمنظمة العمل الدولية وكذا ميثاق SA 8000 للأمم المتحدة والذي هو واحد من المعايير المهمة في هذا المؤشر والتي تنصّ على²:

حظر عمل الأطفال والعمل القسري والممارسات التأديبية؛

احترام الشروط الأساسية للصحة والسلامة والحريّة النقابية والتفاوض الجماعي؛

تحديد أوقات العمل والحد الأدنى للأجور لتلبية الاحتياجات الأساسية؛

عدم التمييز بين الأشخاص بسبب العرق أو الجنس أو الدين، وما إلى ذلك؛

مراقبة ومراقبة تطبيق المعيار.

ج. **تقرير GRI**: والذي كما رأينا هو توليفة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تقيس آثار نشاط المؤسسة على هذه الجوانب. وعليه فهو أداة مهمة من الأدوات المستعملة في إعداد تقرير أصحاب المصلحة.

د. **المبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)**: وتتعلّق بتشجيع إجراء المشاورات والتعاون بين أصحاب العمل والعاملين، والكشف عن المعلومات المتعلقة بالقضايا المادية للموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة؛ والتشجيع على الإتصال الكافي وفي الوقت المناسب والتشاور مع المجتمعات المحلية المتأثرة مباشرة بالبيئة، الصحة والسلامة والتي تهددها سياسات المؤسسة ونشاطاتها³.

هـ. **معيار SA 1000**: وهو معيار طوعي كئال معيار من سلسلة المعايير التي جاءت بها المنظمة العالمية للمساءلة الاجتماعية (SAI)، وهو موجّه أساسا إلى المؤسسات المهمة بعلاقتها مع مورديها وموزعيها⁴.

1 "AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD 2011", ACCOUNTABILITY, P7, disponible sur:

<http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>, consulté le 14/08/2012 à 18:02

2 Elisabeth laville, op.cit, P97

3 www.oecd.org, consulté le 14/08/2012 à 18:06

4 www.sa-intl.org, consulté le 14/08/2012 à 18:09

و. الميثاق العالمي للأمم المتحدة: حيث تلتزم الشركات الموقعة على دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعترف بها دولياً بهذه الاتفاقيات محاولة عدم الضلوع في انتهاكات في هذا المجال¹.

كما أنّ هناك من الشركات من تعتمد على مؤشر *Dow Jones Sustainability Index* (داو جونز للاستدامة) خاصة في الو.م.أ، أين يعرض هذا المؤشر معايير الإفصاح وإشراك أصحاب المصلحة والحوكمة الجيدة والممارسات البيئية والاجتماعية للشركات المدرجة فيه².

2. محتوى تقرير أصحاب المصلحة

لا يوجد نموذج معيّن لأهمّ محتويات تقرير أصحاب المصلحة؛ حيث تختلف منهجية التقرير من مؤسسة إلى أخرى. غير أنّ هناك عناصر مشتركة بين التقارير التي اطلعنا عليها لبعض المؤسسات:

أ. *(British American Topaco, WorkSafeNB, Camelot)*، حيث يشمل التقرير على معلومات شاملة عن المؤسسة، الميزانية، التزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة معهم وفي الأخير روابط وعناوين لتسهيل الاتصال بالمؤسسة. ونأتي لتفصيلها فيما يلي*:

أ. معلومات شاملة عن المؤسسة: تبدأ هذه المعلومات بكلمة مدير المؤسسة هي بمثابة رسالة لتسويق سمعة جيدة للمؤسسة، ثمّ يأتي عرض لوح قيادة المؤسسة من خلال التعريف بجميع المدراء التنفيذيين فيها وكفاءاتهم وعرض السلوكيات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، رسالتها، رؤيتها، غايتها والشرح الجيد لأهدافها بدقة. كما يتمّ التعريف بنشاط المؤسسة بشكل مفصّل وتعيين حدود المؤسسة الجغرافية والمدى الذي يمكن أن تصله تأثيرات نشاطها.

ب. الميزانية: حيث يتمّ عرض المحفظة الاستثمارية للمؤسسة بشكل مفصّل مع إظهار الأسهم المملوكة للمؤسسة في استثمارات مسؤولة اجتماعياً، وكذا نتائج هذه الاستثمارات بدقة وكيفية توزيعها على مختلف المشاركين في إنتاج القيمة داخل المؤسسة، ويجب أن توضّح هذه الميزانية تفصيلاً وشرحاً لأداء المؤسسة من خلال نسبة تحقيق الأهداف وأثر هذه النسبة على أصحاب المصلحة.

ج. التزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة: ويتمّ خلال هذا القسم تحديد مسؤولية المؤسسة تجاه كلّ أصحاب المصلحة فيها بدقة، كما يجب أن يتمّ تفصيل كلّ طرف على جدى. وعليه لا بدّ من تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة وهنا يبرز لنا دور إدارة أصحاب المصلحة في المؤسسة لتزويد معدّي التقرير بالمعلومات الكافية. كما يجب تحديد مدى التزام المؤسسة لكلّ طرف بالإفصاح عن الفوائد التي يجنيها أصحاب المصلحة المستفيدين وكذا الأضرار التي تمسّ المتضررين. ويوضّح في التقرير الطّرق التي اتبعتها المؤسسة للحوار مع أصحاب المصلحة وأهمّ ما تمّ إنجازه بالنسبة لكلّ طرف. ويبين الجدول التالي نموذجاً عن هذا القسم من التقرير.

1 www.unglobalcompact.org, consulté le 14/08/2012 à 18:20

2 www.sustainability-indexes.com, consulté le 14/08/2012 à 18:20

* محتويات التقرير مستوحاة من العناصر المشتركة لتقارير الشركات (*British American Topaco, WorkSafe NB, Camelot*)

الجدول رقم 12: نموذج عن التزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة: تقرير شركة Camelot لسنة 2010

أصحاب المصلحة	إلتزامات المؤسسة	طرق التشاور	تطلعات أصحاب المصلحة	استجابة المؤسسة
العمال	نحن بحاجة إلى أشخاص مهرة في كل المستويات. هدفنا هو خلق ثقافة عالية حيث يشعر الموظفون بقيمتهم فيزيدهم ذلك إبداعاً وتحفيزاً.	<ul style="list-style-type: none"> استطلاع الرأي؛ منتدى الموظفين؛ الاتصال الداخلي؛ العصف الذهني للمدراء؛ الاجتماعات الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> التغيير التنظيمي بما في ذلك بيع الحصص والتحول؛ الصحة، الرفاه والمعنويات المرتفعة. 	<p>لقد أدرجنا آراء الموظفين في مختلف التغييرات على أعمالنا، بما في ذلك:</p> <ul style="list-style-type: none"> برنامج إعادة الهيكلة وتطوير نظم الإدارة وتقييم الأداء؛ تقديم حوافز للموظفين ووضع خطط المكافأة.
المستهلكون	نحن نسعى جاهدين لتقديم منتجات مبتكرة في الوقت الذي تحمي المستهلكين وتحافظ على ثقتهم.	<ul style="list-style-type: none"> الاستطلاعات؛ التعليق عبر وسائل الاتصال. 	سلامة ونزاهة عمليات الانتاج والبيع.	73% من المستهلكين يثقون في العلامة.
			وضوح قواعد التجارة ووجود منافع كبيرة في المنتجات.	نقوم بتقديم دليل للمستهلك نشرح فيه كيفية الاستهلاك والاستعمال.
			موثوقية الخدمات في المتاجر وتوفير خدمات الدعم.	<ul style="list-style-type: none"> تقدم المتاجر التدريب والدعم المستمر لضمان الجودة العالية؛ تعاملنا مع 94% من المكالمات.
			خدمات ما بعد البيع.	تصميم خدمات بعدية للمستهلكين في المنازل واستقبال شكاويهم من طرف المكتب الاعلامي.
الجمهور	نحن نريد تحقيق أقصى عائد من أجل الصالح العام لكسب ثقة الجمهور ونتمسك بمسؤولياتنا في حمايته.	<ul style="list-style-type: none"> المسوحات والمقابلات. المنتدى الاجتماعي للابتكار. بحوث المستهلك. 	حماية المستهلك.	الحماية من التلاعبات واستقبال العديد من الشكاوي ومعالجتها.
			المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتحقيق الرفاه.	<ul style="list-style-type: none"> أجرينا مقابلة 300 من الناس في كل شهر؛ زيادة إيجابية عموماً نحو علامتنا التجارية تصل إلى 55% مقارنة بـ 52% العام الماضي.
			الشروط الحسنة للتعايش.	القيام بأعمال خيرية بمشاركة جمعيات ومنظمات.
جماعات المصالح العامة	نحن نريد أن نكون موثوقين في التزامنا بأعلى معايير الاستثمار المسؤول.	<ul style="list-style-type: none"> الندوات السنوية مع جماعات المصالح العامة؛ الاجتماعات الفردية. 	التحسين المستمر في الاستثمار المسؤول.	لقد شجعنا أعضاء الجمعيات العامة بتمويل أنشطتهم وترأسنا مجموعات العمل.
			بحوث المستهلك.	حملات التوعية وإجراء البحوث اللازمة لذلك.
الحكومة، الخزينة العمومية	نريد أن نكون موثوقين في كفاءتنا الاجتماعية، وأن نتعامل بطريقة مسؤولة مع التشريعات وأن نستفيد من دعمها. كما أننا نريد أن نعمل مع الحكومة لتحقيق أقصى قدر من الفرص وتحقيق عوائد متزايدة.	<ul style="list-style-type: none"> الاتصال المنتظم مع جميع الأحزاب البرلمانية؛ حضور اجتماعات لجان التسيير؛ حضور ملتقيات الأحزاب؛ الاجتماعات الفردية. 	<ul style="list-style-type: none"> وعاء ضريبي منتظم؛ التشغيل؛ احترام التشريعات؛ توفير شروط ملائمة للاستثمار؛ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للاستثمارات. 	<p>عملنا على تنظيم أفضل لأنشطتنا وتوليد المزيد من الأموال من أجل الصالح العام. واصلنا حملة الادخار من خلال زيادة العائدات وتوظيفها في القضايا الجيدة والحفاظ على القدرة التنافسية.</p>

أصحاب المصلحة	إلتزامات المؤسسة	طرق التشاور	تطلعات أصحاب المصلحة	استجابة المؤسسة
الإعلام	نعمل على تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بالدقة الكافية إلى وسائل الاعلام، ونسعى إلى تطوير علاقة مبنية على الثقة.	<ul style="list-style-type: none"> البيانات الصحفية؛ المراسلات الفردية؛ المؤتمرات الصحفية وأحداث الدعاية. 	<ul style="list-style-type: none"> المبادرات التجارية؛ التصريح بالميزانيات؛ الأرباح والدعاية. 	نقوم بتشغيل حملات الدعاية في جميع المناطق بمشاركة وسائل الاعلام ونحن نعمل مع وسائل الإعلام لإبراز العلامة التجارية للشركة
الموردين والموزعين	نحن نهدف إلى العمل في شراكة متسقة ومسؤولة مع الموردين ونهدف إلى العمل في شراكة مع تجار التجزئة تضمن تسويقاً جيداً لمنتجاتنا.	<ul style="list-style-type: none"> استطلاعات العلاقات مع الموردين؛ استعراض سير سلوك الموردين؛ الاجتماعات الفردية؛ منتدى تجار التجزئة. 	<ul style="list-style-type: none"> التجارة العادلة؛ والتسديد المنتظم والاستقرار المالي سلامة المورد والموزع؛ تقديم الدعم لتحقيق أقصى قدر من المبيعات. 	هذا العام، تلقينا إعادة الاعتماد من معهد تشارترد للشراء والتوريد للتميز في سياسة الشراء والممارسات والإجراءات.
المجتمعات المحلية الجمعيات الخيرية والطوعية	نحن نريد الاستثمار في مجتمعنا لتجسيد قيمنا، ودعم أهداف أعمالنا وبناء علاقات مثمرة مع المناطق التي نعمل فيها.	<ul style="list-style-type: none"> الاستطلاعات؛ الجماعات المركزة (Focus groups)؛ الاجتماعات مع المنظمات والجمعيات الخيرية. 	الأثر التساهمي والتشاركي في المجتمع.	ضاعفنا من مشاركاتنا المحلية وأنشطتنا خلال هذا العام.
المساهمين	نحن نريد للمساهمين في مؤسستنا أن يفخروا بنا وأن يستفيدوا من المستوى العالي للمساءلة؛ في المقابل فإننا نهدف إلى توفير عائد مرضٍ على الاستثمار.	<ul style="list-style-type: none"> اجتماعات المجلس العادية؛ لم تنفذ استطلاعنا للمساهمين في 2010/2009 بسبب عملية البيع. 	<ul style="list-style-type: none"> تقليل المخاطر وتحسين أداء الشركة؛ عوائد مجزية. 	كان عام 2009 أفضل أداءً ومبيعات من كل السنوات السابقة؛ وافق المساهمون ببيع جزء من حصصهم لبعض المعلمين المتقاعدين.

المصدر: تقرير أصحاب المصلحة لشركة Camelot لسنة 2010 متوفر على الرابط:

<http://www.camelotgroup.co.uk/stakeholderreport2010/assets/d/CSR2010FullReport.pdf>

وفي الأخير يجوي التقرير وصلات وعناوين المؤسسة وأهم أرقامها لتسهيل الاتصال بها من طرف أصحاب المصلحة، وتقديم الشكاوي، التعليقات أو وجهات النظر. ويتم استقبال الرسائل من قبل المكتب المكلف بالإعلام. كخلاصة لما سبق يمكن القول أنّ كلّ هذه التقارير تركز في إعدادها ومحتوياتها على وجهات نظر أصحاب المصلحة، وكلّما كانت مساهمتهم في إعداد هذه التقارير أكبر كلما أعطى ذلك مصداقية أكبر لهذه التقارير. هذه التقارير التي تعتبر اليوم كمرآة للمؤسسة فيما يتعلق بالتنمية المستدامة. ويمكن القول أيضاً أنّ الانتقال من الإفصاح المتعلق بالأداء الاقتصادي إلى الإفصاح المتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية خطوة كبرى في قبول التنمية المستدامة من قبل المؤسسات الاقتصادية، لكن وكما رأينا في المبحث الثاني من هذا الفصل؛ يبقى دور الدولة جوهرياً في تطبيق التشريعات والسهر على مراقبة التجاوزات وكذا فرض وإجبار المؤسسات على إشراك أصحاب المصالح في إعداد التقارير بالإضافة إلى إشراكهم في جميع الوظائف.

خلاصة الفصل

بعد التطرُّق إلى إدارة أصحاب وممارساتها واستراتيجياتها المختلفة ضمن إطار التنمية المستدامة وتوضيح أدوار أصحاب المصلحة ومساهماتهم في المجال وعرض محتويات وكيفيات إعداد تقارير التنمية المستدامة وتقرير أصحاب المصلحة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

كأن إدارة أصحاب المصلحة تُعنى بكيفية التوفيق والتوازن بين المصالح المتضاربة بين أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، وأنها مفتاح الوصول إلى أقصى توازن مطلوب بين هذه المصالح نظرا لاستحالة إشباع رغبات وتطلّعات كل الأطراف في آن واحد. ووجدنا أنّ ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تأخذ من عملية تحديدهم نقطة البداية ثم تتوالى الخطوات فيها ضمن إطار وجوّ من الحوار المؤسّس لعلاقة مستدامة مع كلّ الأطراف، هذه العلاقة التي لا بدّ أن تفعّل من أدوارهم ضمن التنمية المستدامة في نظام متكامل.

كأنّ لكلّ طرف من أصحاب المصلحة دور فعّال في تكريس ممارسات التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية وتطبيقها على المستوى الجزئي ونشر ثقافتها في المجتمع، كما أنّه وكما هو الأمر فيما يتعلّق بأولويات التعامل مع أصحاب المصلحة؛ هناك أيضا أطراف ذات أولوية في هذه المساهمة بكونها مفاتيح نشاط المؤسسة كما هو الأمر بالنسبة للمساهمين، المسيرين خاصة والعمال، غير أنّ ذلك لا ينقص من دور الأطراف الأخرى كون التطوّرات الحاصلة توسّع وتغيّر شيئا فشيئا هرم الأولوية داخل المؤسسة لما رأينا من الدّور المتزايد للمنظّمات غير الحكومية.

كأنّ وظائف التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية (والتي ذكرنا بعضها في الفصل الأوّل) تختلف عن الوظائف التقليدية كونها ترقى بالمؤسسة إلى صفّ المؤسسات المواطنة، كما تضع رأس المال الاجتماعي في أولوياتها، وكتجربة لهذا التركيز رأينا الدور الذي تلعبه إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال كلّ وظيفة من الوظائف. وعلى الرّغم من أنّ لكلّ وظيفة طرف مفتاحي من أصحاب المصلحة (المساهمين بالنسبة للاستثمار المسؤول والتمكين للعمال والمستهلكين بالنسبة للاستهلاك المسؤول... إلخ) فإنّ نجاح هذه الاستراتيجيات يتطلّب العمل في إطار تشاركي وتشاوري تكرّس فيه إدارة أصحاب المصلحة أهمّ مبدأ من مبادئ التنمية المستدامة وهو الإنصاف. كما نستنتج أنّ استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن إطار التنمية المستدامة تنقذ توازينا مع الوظائف الإدارية للمؤسسة الاقتصادية ممّا يمكّن من إدراجها كإدارة مستقلّة أو ضمنية داخل المؤسسة ما يجعلنا ننتقل شيئا فشيئا إلى نمط جديد من الإدارة الاستراتيجية لمنظّمات الأعمال تفعّل أبعاد التنمية المستدامة اعتمادا على إدارة أصحاب المصلحة.

كأنّ إدارة أصحاب المصلحة تتطلّب الكثير من الشفافية والإفصاح لإنجاح استراتيجياتها ضمن التنمية المستدامة؛ هذا النجاح الذي رأينا أنّه لا يكتمل إلّا بنشر نتائج ممارسات الإدارة وحوارها مع مختلف الأطراف في شكل تقارير. ورغم تعدّد التقارير واختلافها إلّا أنّنا وجدنا أنّ العنصر الجوهرى والفعّال فيها هو أصحاب المصلحة أنفسهم، ورأينا أنّ مصداقية التقارير تتوقّف على عملية إعدادها ومستوى إشراك أصحاب المصلحة في تكوين محتواها. ورأينا أنّ الاتجاه نحو تقارير التنمية المستدامة كان نتيجة للنقائص التي أظهرها التقرير المجتمعي، كما أنّ

هذه التقارير في تحسين مستمر كلما اقتضت الحاجة تماشياً مع التوسّعات الحاصلة على دائرة أصحاب المصلحة والتي كان فكر التنمية المستدامة سبباً هاماً فيها.

وبعد إتمام الدراسة النظرية التي حاولنا فيها البحث في الإطار المفاهيمي لكلّ من أصحاب المصلحة، إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة، وكذا توضيح أدوار كلّ طرف من أصحاب المصلحة وإدارتهم في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام؛ نأتي في الجانب التطبيقي لدراستنا لنحاول تتبّع هذه المفاهيم والأدوار عن قرب؛ وقد وقع اختيارنا على قطاع ناشئ في الصناعة في الجزائر وهو قطاع صناعة الأدوية وبالتحديد مجمع صيدال باعتباره المؤسسة الأولى في هذا القطاع في الجزائر، ولتشخيص واقع إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة في هذا المجمع عن قرب اخترنا مؤسسة صيدال قسنطينة باعتبارها تصنّع أدوية ضرورية تمسّ بها شريحة هامة من العملاء والمستهلكين وهي شريحة مرضى السكري والأمراض التي تحتاج إلى أدوية سائلة. وسنحاول التطرّق إلى كلّ المحاور التي رأيناها في الجزء النظري في عملية إسقاط للمفاهيم والاستراتيجيات على الواقع الجزائري ممثلاً في المؤسسة المذكورة.

الفصل الثالث:

الدراسة الجبرافية لمؤسسة

صبران فلسطينية

تمهيد

بعد ما رأينا من مفاهيم حول أصحاب المصلحة ونظريتهم ومختلف تعريفاتهم وتصنيفاتهم وما وصل إليه المفكرون في هذا الموضوع، وبعد التفصيل في الإطار النظري للتنمية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي في الفصل الأول، وبعد دراسة مختلف جوانب إدارة أصحاب المصلحة ومساهمات أصحاب المصلحة بكل فئاتهم في التنمية المستدامة، وكذا مساهمات إدارة أصحاب المصلحة في ظلّ وظائف التنمية المستدامة؛ ارتأينا أن نقف على مختلف هذه المفاهيم وإسقاطاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية، وقد وقع اختيارنا على قطاع صناعة الأدوية في الجزائر وتحديدًا مجمع صيدال ممثلًا بمؤسسة صيدال قسنطينة.

وللوقوف أكثر على جزئيات الدراسة الميدانية ولتحقيق أهدافها استخدمنا عدّة أدوات كان أهمها الاستبيان الموزع لجمع البيانات من فئات أصحاب المصلحة في هذه المؤسسة. غير أنه وللتأكد من وجود ممارسات متغيّريّة الدراسة في هذه المؤسسة لم نركّز فقط على نتائج الاستبيان؛ بل كان علينا الاستعانة بالعديد من المقابلات والتنقلات للوقوف على واقع إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة في المؤسسة.

ونظرًا لتعدّد أدوات الدراسة كان علينا وضع منهجية مناسبة لعرض وتحليل البيانات؛ حيث تمّ تتبع البيانات حسب أدوات الدراسة وتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما: بيانات المقابلة والملاحظة، وبيانات الاستبيان. لكن قبل كلّ هذا أردنا الوقوف على واقع مجمع صيدال عامة ثمّ التعمّق في الدراسة على مستوى صيدال قسنطينة وأصحاب المصلحة فيها. وعليه كان تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال لصناعة الأدوية
المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة
المبحث الثالث: واقع إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة (تحليل بيانات الاستبيان)
المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

المبحث الأول: تقديم مجمّع صيدال لصناعة الأدوية

يعدّ قطاع صناعة الأدوية في الجزائر من القطاعات الهامة، وقد احتكرت الدولة النشاط في هذا القطاع منذ تأميم المخابر الفرنسية التي كانت تنشط آنذاك وحتى نهاية الثمانينات، غير أنّه وبعد اتجاه الجزائر نحو اقتصاد السوق وتشجيع القطاع الخاص واستقلالية المؤسسات؛ بدأ هذا القطاع في التّموّ وظهرت مؤسسات خاصة محلية وأجنبية وحتى مختلطة بعقود شراكة. وتعدّ صناعة الأدوية في قسنطينة بمثابة القطاع الأكثر رواجاً حيث تحصى عدداً معتبراً من المؤسسات والمخابر، وتأتي على رأسها مؤسسة صيدال التي تتخصّص في إنتاج الأدوية السائلة والأنسولين.

المطلب الأول: لمحة تاريخية وتعريف المجمع

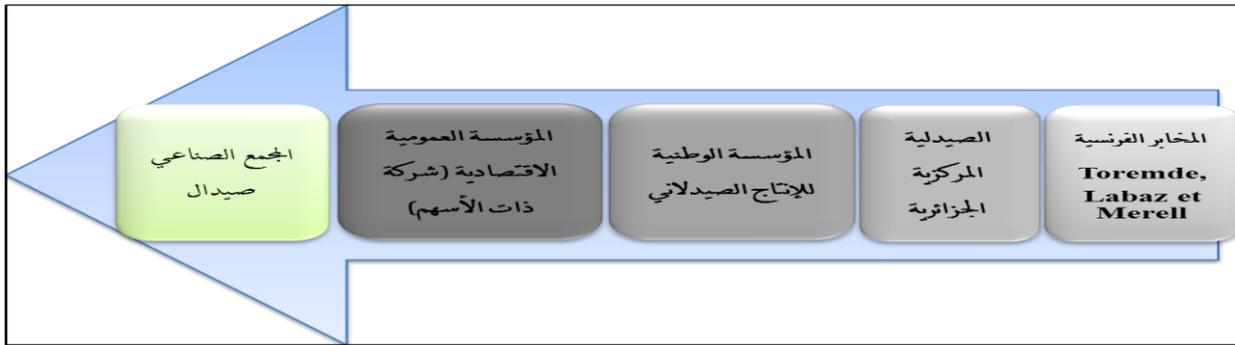
يعتبر مجمّع صيدال اليوم قطبا صناعيا هاما في مجال صناعة الدواء في الجزائر، لكن هذا المجمع مرّ بعدة مراحل ساهمت في تكوينه؛ هذه المراحل وبعض الجوانب المتعلقة بالمجمع سنقوم بالتفصيل فيها فيما يلي.

1. لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مجمّع صيدال

كانت البداية سنة 1969م؛ أين تمّ تأميم المخابر الفرنسية Labaz و Merell و Torende وإنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) بموجب مرسوم رئاسي يؤكّد ويدعم احتكار الدولة لتصنيع واستيراد وتسويق المستحضرات الصيدلانية ذات الاستخدام البشري. وكجزء من نشاطها الإنتاجي أنشأت الصيدلية وحدة الحراش سنة 1971م، كما أدمج معها على مرحلتين 1971 و 1975 على التوالي: وحدة Biotic و Pharmal. بعد ذلك، تكوّنت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) بموجب القانون 16/82 المؤرخ في 24 أبريل 1982، وكانت ممتلكات هذه المؤسسة تتألف من وحدات الإنتاج بالعاصمة ووحدة المضادات الحيوية بالمدينة التي كانت تنتمي إلى للشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) آنذاك وتمّ البدء في تحويلها منذ سنة 1986م (كان تحويلها الرسمي سنة 1988). وكانت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني تمارس نشاطها تحت وصاية وزارة الصحة العمومية، وطبقا للمرسوم رقم 151/84، تم نقل المؤسسة إلى وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية. وفي سنة 1985 عُدّلت تسمية المؤسسة وأصبحت تسمّى المؤسسة الوطنية للمواد الصيدلانية تحت رمز "saidal". وفي ظل استقلالية المؤسسات الاقتصادية وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية التي اعتمدها الجزائر في الثمانينات؛ أنشئت مؤسسة صيدال في شهر فيفري 1989م كمؤسسة وطنية مستقلة في التسيير؛ وتمّ اختيارها من بين المؤسسات الأولى للحصول على طابع الشركات ذات الأسهم. وفي سنة 1993 أُدخلت تغييرات على القانون الأساسي للشركة، كما أنشئت فروع أخرى تابعة لها، وكان رأس مال الشركة مملوك بالكامل سنة 1996م للشركة العمومية القابضة (Holding) "كيما صيدلة". وفي سنة 1997 تبنّت الشركة (صيدال) مخطط إعادة الهيكلة؛ والذي نتج عنه المجمع الصناعي "صيدال" في 02 فيفري 1998، ويتكون المجمع من ثلاثة فروع وهي (فرمال، المضادات الحيوية والبيوتك، وفي نهاية الثلاثي الثالث من سنة 1998 أصبحت صيدال متعامل في بورصة الجزائر للقيم المنقولة، كما أنّها أصبحت تحظى بمكانة هامة في السوق الوطني نظرا لبروزها كمؤسسة رائدة في مجال صناعة الأدوية. وابتداء من 15 فيفري 1999 أصبحت مؤسسة صيدال تسعى لترسيخ ثقافة جديدة بطرح 2 مليون سهم للبيع، ولم تتوقف هنا بل تحصلت

على شهادة إينزو 9001 مرجع 2000 وذلك سنة 2004¹. وبفضل توسيع نشاطاته عن طريق زيادة المشاريع الاستثمارية وإدخال تكنولوجيات إنتاجية جديدة؛ استطاع مجمع صيدال أن يغطي بمختلف منتوجاته الصيدلانية 40% من السوق المحلية، كما اقتحم السوق المغربية كتونس، وأخرى عربية مثل العراق والسعودية، وأنشأ اتفاقيات مع دول أوروبية مثل فرنسا، إيطاليا والدانمارك. وفي سنة 2009 زاد المجمع من حصته في شركة Somedial إلى 59% لتصبح هذه الأخيرة واحدا من فروعها، كما زاد المجمع سنة 2010 من حصته في شركة Taphco من 38.75% إلى 44.51%، وحصل على 20% من شركة Iberal². وعليه يمكن تلخيص المراحل التي مرت بها نشأة مجمع صيدال في الشكل التالي:

الشكل رقم 23: مراحل نشأة مجمع صيدال



المصدر: من إعداد الباحث

2. التعريف بمجمع صيدال وبأهم مهامه

صيدال هي شركة ذات أسهم بنحو 2.5 مليار دينار جزائري؛ 80% من هذه القيمة مملوكة للدولة والحصصة الباقية (20%) تم بيعها في عام 1999 من خلال سوق الأوراق المالية للمستثمرين من المؤسسات والأفراد. وتنظيمها في شكل مجمع صناعي؛ تهدف صيدال إلى تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الدوائية للاستخدام البشري والبيطري. ويتمثل الهدف الاستراتيجي لمجمع صيدال في تعزيز مكانتها الرائدة في إنتاج الأدوية الجنيسة والمساهمة بالتالي في تحقيق السياسة الدوائية الوطنية التي تنفذها السلطات العامة³. وتمثل المهمة الرئيسية للمجمع في تطوير وإنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن إجمال المهام الأساسية للمجمع فيما يلي⁴:

- ✓ إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية والمواد المخصصة لصناعة الدواء؛
- ✓ الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- ✓ تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء والقيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة.

1 معلومات من خلية التكوين على مستوى صيدال قسنطينة

2 <http://www.sidalgroup.dz/historique.asp>, consulté le 09/09/2012 à 16:45

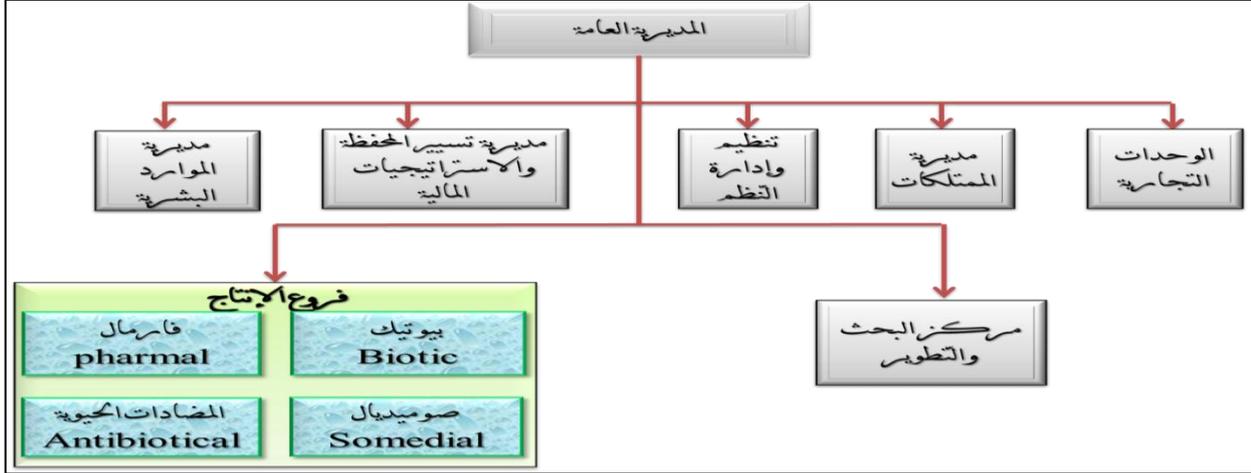
3 idem

4 وثيقة تعريفية للمجمع مقدمة من طرف إدارة فرع قسنطينة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع

من أجل التكيف مع المحيط التنافسي الذي ينشط فيه مجمع صيدال والتجاوب مع التطورات الراهنة والمستمرة في سوق الدواء، قام المجمع بإعادة الهيكلة ووضع مخطط تنظيمي يتناسب مع كل مرحلة من مراحل حياته، تأتي فيما يلي إلى عرض أحدث هيكل تنظيمي لمجمع صيدال بمختلف فروعها كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 24: الهيكل التنظيمي العام لمجمع صيدال



Source: <http://www.saidalgroup.dz/organisation.asp>, consulté le 13/09/2012 à 14:57

عرف الهيكل التنظيمي للمجمع منذ إنشائه عدّة تغييرات تكيفا مع المتطلبات الإدارية وكذا استجابة للنمو المتزايد لفروعه وامتلاك أغلبية في حصص مؤسسات أخرى أضيفت بالتالي إلى الفروع السابقة. كما نلاحظ الفصل الواضح للمهام باعتبار أنّ الفروع تقوم بعمليات الإنتاج ويتكلف مركز البحث والتطوير بالتطوير والتحسين المستمر والبحث في مجالات تطوير المنتجات، الطرق الإنتاجية والتنظيم، كما تقوم الوحدات التجارية بجميع الوظائف التوزيعية والتسويقية للمنتجات، وتقوم الإدارات الأخرى بمهام التنظيم وتسيير الأصول والمحفظة المالية وكذا إدارة نظم المعلومات والموارد البشرية. ويتكوّن مجمع صيدال من عدّة فروع، وحدات ومديريات كلّ منها له هيكله الخاصة غير أنّنا ركّزنا على الهيكل التنظيمي العام للمجمع ولم نتفصّل كثيرا في هذه الوحدات.

1. المؤسسة الأم **La Société Mère**: يقع المقر الاجتماعي للمؤسسة الأم على الطريق الولائي رقم 11 في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ويضمّ مقرّ الإدارة العامة والتي تأتي منها القرارات التوجيهية لجميع الوحدات¹.
2. المديريات²

أ. الرئيس المدير العام: وهو المسؤول الأول على تسيير المجمع وتوجيه القرارات إلى المدراء المركزيين، كما يعتبر الممثل لمجمع صيدال داخليا وخارجيا. ويتولّى الأمين العام مهمّة التنسيق وتسيير المجمع باعتباره الرجل الثاني بعده.

ب. مديرية تسيير المحفظة والاستراتيجية المالية: وتقوم بعملية تسيير الأموال وتوزيعها على مختلف النشاطات، وكذا دفع حسابات العمّال والموظفين، وتقوم كذلك بتسيير المحفظة المالية.

1 وثيقة تعريفية للمجمع مقدّمة من طرف إدارة فرع قسنطينة

2 المرجع نفسه

ج. مديرية الموارد البشرية: وهي التي تتولى تسيير الموارد البشرية من توظيف وتأطير وتكوين... إلخ
 د. مديرية تسيير الأصول والممتلكات: وتعنى هذه المديرية بتحديد ممتلكات المجمع وتسييرها وإدارتها، كما يقع على عاتقها وضع استراتيجيات التوسع أو الانسحاب من الفروع والشركات التي يملك المجمع أسهما فيها.
 هـ. مديرية النظم: تهتم هذه المديرية بأنظمة المعلومات والاتصال وتكنولوجياها، وتسعى لوضع أنظمة تكيف ومتطلبات التوريد، الإنتاج والتسويق.

و. الشعبة التجارية: ويتمثل الدور الأساسي لهذه الشعبة في الوظائف التسويقية عامة وتوزيع المنتجات عبر كامل التراب الوطني وحتى التصدير. ويقع المقر الرئيسي لهذه الشعبة بالحراش (طريق براقبي) وتنقسم إلى ثلاث وحدات:
 1. الوحدة التجارية للوسط: وتهتم بتسويق وتوزيع منتجات المجمع في وسط البلاد ويقع مقرها بالمدينة بالعاصمة؛
 2. الوحدة التجارية للشرق: وتقوم بتوزيع وتسويق المنتجات في شرق البلاد وتقع في المنطقة الصناعية بباتنة؛
 3. الوحدة التجارية بالغرب: الكائن مقرها بالسانية في وهران وتقوم بتوزيع وتسويق المنتجات بغرب البلاد.

3. فروع المجمع

بعد إكمال إنشاء المجمع سنة 1997 كان يتكوّن من ثلاث فروع أساسية هي: (فارمال، المضادات الحيوية والبيوتك) أي (Pharmal, Antibiotic, Biotic)، لكن -وكما ذكرنا أعلاه- رفع المجمع حصته إلى الأغلبية (59%) في أسهم مؤسسة صوميديال؛ لتصبح رابع فرع من فروع المجمع. هذه الفروع سنتفصل فيها فيما يلي.

أ. فرع المضادات الحيوية Antibiotic بالمدينة¹: مقرّ هذا الفرع هو المنطقة الصناعية في واد هربيل، على بعد 10 كم إلى الغرب من مدينة المدينة، وهو أكبر مصنع على الصعيد الوطني فيما يتعلق بصناعة المضادات الحيوية برأس مال قدره 950 مليون دج، كما يحتل المرتبة الأولى عربيا وإفريقيا بعد تحقيق نسبة نمو قدرها 30% سنة 2011. يعمل بالفرع 1060 عامل، ويتخصّص الفرع في إنتاج المضادات الحيوية بدءاً بالحصول على المادة الفعالة إلى تقديمها في شكل جرعات تامة، ويحتوي المركب على ورشتين لإنتاج المضادات الحيوية في شكل منتجات تامة الصنع، الأولى منتجات بينيسيلينية (Pénicilliniques)، والثانية غير بينيسيلينية (non Pénicilliniques)، كما يحتوي المركب على ورشة لإنتاج المواد الأولية الخليفة (VRAC) عن طريق التخمّر إلى 1200 م³، بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية، كما يضم 04 ورشات معقّمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتوج النهائي، وورشة خاصة بإنتاج مواد التعبئة والتغليف (مطبعة)، ويضم كذلك مخبر لمراقبة النوعية للأدوية. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي: 50% من الحقن، 30% من الأشكال الجافة، 5% من الأشربة، 15% من المراهم.

ب. فرع فارمال: فارمال هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 800 مليون دج، مقرها الرئيسي بالدار البيضاء، وتعتبر من أهم الفروع الإنتاجية لمجمع صيدال منذ إعادة هيكلته في 1998، وتشغل نحو 881 عامل، وتحتوي على مخبر لمراقبة النوعية وثلاثة مصانع فرعية وهي²:

1 www.saidalgroup.dz/present-antibiotic.asp, consulté le 13/09/2012 à 15:07

2 www.saidalgroup.dz/present-pharmal.asp, consulté le 13/09/2012 à 22:23

☞ **مصنع الدّار البيضاء:** يقع في المنطقة الصناعية في الجزائر العاصمة، وهو أقدم مصنع لفارمال، وتعود نشأته إلى تأميم المخبر الفرنسي LABAZ واقتصر الإنتاج فيه آنذاك على القليل من المنتجات الصيدلانية والأدوية، حاليا ينتج هذا المصنع العديد من الأدوية بمختلف الأشكال: حبوب، محاليل سائلة، المستحضرات الغسولة، المحاليل التي تؤخذ عن طريق الفم والمراهم، وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال.

☞ **مصنع قسنطينة:** وهو الوحدة محلّ البحث، وسنأتي إلى تفصيلها في المبحث الثاني.

☞ **مصنع عنابة:** حوّل هذا المصنع إلى فارمال سنة 1997 ويتخصّص في صناعة الأدوية الجافة: حبوب وكبسولات. ويتكوّن من ورشة للأدوية الجافة بطاقة إنتاج تصل إلى 08 مليون وحدة بيع.

ج. **فرع بيوتيك:** يعتبر فرع "بيوتيك" أحد الفروع الثلاثة الناجمة عن إعادة هيكلة صيدال وتحويلها إلى مجمع صناعي. ويقدر رأسمال هذا الفرع بـ 250 مليون دج، مقره الاجتماعي بالمحمدية "الحراش". وينتج هذا الفرع أشكالاً وأنواعاً مختلفة من الأدوية وهي: المحاليل المكثفة، المسحوقات، معجون الأسنان، الحقن، المضغوطات، القنينات الزجاجية، المشروبات (Sirops) والأقراص المعلّبة. ويتكون من أربع مصانع للإنتاج هي¹:

☞ **مصنع الحراش:** يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات هي: ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات و ورشة المراهم. وتبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

☞ **مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجية حديثة جدا. ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي: ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس و أخرى على شكل قارورات. كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني والوثائقي.

☞ **مصنع شرشال:** يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120م³. ويتكون من ثلاثة ورشات إنتاج هي: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة. ويحتوي المصنع على مخبر الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

☞ **مصنع باتنة:** يتخصّص هذا المصنع في إنتاج التحاميل (Les Suppositoires).

د. **فرع صوميديال Somedial:** صوميديال هي مؤسسة لصناعة المستحضرات الصيدلانية تأسست سنة 1997 عن طريق عقد شراكة بين جمّع صيدال والمؤسسة الجزائرية- الأوروبية للتمويل المشترك (FINALEP). وتعتبر FINALEP كذلك مؤسسة ذات أسهم أنشئت بموجب عقد شراكة بين بنك التنمية المحلية (BDL) وبنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) من الطرف الجزائري، والصندوق المركزي للشراكة الاقتصادية (CCCE) والبنك الأوروبي للاستثمار (BEI) من الجانب الأوربي. وزاد الجمّع من حصّته في شركة Somedial إلى 59% وعليه فقد أصبحت

1 www.saidalgroup.dz/present-biotic.asp consulté le 14/09/2012 à 11:00

صوميدال فرع آخر من فروع المجمّع؛ وبالتالي ارتفع عدد الفروع إلى أربع. ويقع مقرّ الفرع في المنطقة الصناعيّة واد السمّار قرب المطار الدّولي هواري بومدين، ويحتوي على مخبرين: الأوّل للفيزيوكيميائيات والثّاني للميكروبيولوجيات ومن حيث وحدات الإنتاج؛ تحتوي Somedial على مرافق ومعدات حديثة معمول بها حسب المعايير الأوروبيّة، وتصل الطاقة الإنتاجية بهذه الشركة إلى 18 مليون وحدة موزّعة على الوحدات الإنتاجية التّالية:

☞ وحدة مخصصة تحديدا للمنتجات الهرمونية في شراكة مع مختبرات Bayer Schering Pharma. هذه الوحدة وصلت طاقة إنتاجها إلى 4 ملايين وحدة سنويا؛

☞ مصنع السوائل (العصائر والمحاليل للتناول عن طريق الفم) بطاقة إنتاجية 6 ملايين وحدة للسنة؛

☞ وحدة إنتاج الأشكال الجافة (كبسولات وأقراص) بطاقة إنتاجية قدرها 8 ملايين وحدة للسنة¹.

4. **مركز البحث والتطوير**²: أنشئ هذا المركز سنة 1975 من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية، وتمثّلت المهمّة الرئيسية للمركز آنذاك في تطوير طرق وأشكال المراهم والأقراص، والقيام بدراسات جدوى للأدوية المصنّعة عن طريق التراخيص. ويهتمّ المركز خصوصا بكلّ ماله علاقة بالبحث والتطوير في مجال المنتجات والتقنيات الصيدلانية. وللمركز مهام وأنشطة أخرى خاصة بعد إعادة بعثه وتطويره سنة 1999 للعمل بالتوازي مع وحدة البحث في التقنيات الصيدلانية، هذه المهام تتمثّل أساسا في:

✓ وضع السياسات العامّة وتطوير محاور البحث لتتناسب مع الاستراتيجيات الكبرى للمجمّع في مجالات العلوم الطّبيّة وخاصة الابتكارات الصيدلانية؛

✓ المشاركة في وضع سياسات تطوير منتجات المجمّع عن طريق وضع تصاميم مريحة للأدوية الجنيصة؛

✓ تقديم المساعدة والتنسيق مع وحدات الإنتاج بتوفير الوسائل المادية والتقنية وتعبئة الموارد البشرية وتقييمها وتمكينها لضمان يقظة تكنولوجية لصالح المجمّع؛

✓ جمع وتحليل وتكوين رأس مال من المعلومات العلمية والتقنية في كلّ مجالات الإنتاج للوحدات ومهامها؛ هذا ما يضمن حفظ وتوزيع المعلومات وتسهيل الرّقابة؛

✓ تعزيز وتطوير ونشر الأعمال العلمية والتقنية ونتائج البحوث؛

✓ القيام ببحوث استشرافية ودراسات تمكّن من إنشاء شراكات وتحالفات مريحة مع شركاء استراتيجيين.

وتعمل صيدال الآن على تحقيق استراتيجية توسّع يبلغ حجم الاستثمار فيها 16 مليار دج يركّز على الدّخول في صناعة أدوية جديدة كمضادّات السرطان، وتطوير وتوسعة مصانع المجمّع ورفع طاقتها الإنتاجية؛ وقد نال فرع فارمال وبالتحديد وحدة قسنطينة الحصّة الأكبر من هذه الاستثمارات باعتبار التخطيط لرفع طاقة مصنع الأنسولين بكلّ أشكاله، وكذا بناء مركز بيوتكنولوجي لإنتاج لقاحات التهاب الكبد الفيروسي في نفس المنطقة. وبذكر هذه الوحدة سنأتي في المبحث الموالي للتفصيل أكثر في تاريخها ونشاطها ومحاولة تسليط الصّوء على ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتبني التنمية المستدامة فيها.

¹ <http://www.somedial.com/> , consulté le 09/09/2012 à 16:45

² وثيقة تعريفية للمجمّع مقدّمة من طرف إدارة فرع قسنطينة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة

للوصول إلى نتائج دقيقة في البحث وبغية التقرب أكثر من ميدان الدراسة؛ لم يقتصر أسلوبنا في جمع المعلومات على الاستبيان الموزع فقط، فقد كان علينا أولاً وضع منهجية معينة ثم التقرب من المؤسسة محل الدراسة لإجراء لقاءات وملاحظات تفيدنا في البحث والتأكد من وجود ممارسات متغيري الدراسة أولاً، ثم محاولة قياس مستوى هذه الممارسات عن طريق الاستبيان وعليه فقد قسّمت البيانات التي تمّ معالجتها إلى نوعين أولها خاص بالملاحظة والمقابلة، والثاني خاص بالاستبيان، وفي هذا المبحث سنركز على النوع الأول.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة، مجالاتها وأدوات جمع البيانات

اعتماداً على الدراسات السابقة وما توصلنا إليه في الجزء النظري من البحث؛ أردنا التقرب أكثر من ميدان تطبيق هذه المفاهيم في المؤسسة الاقتصادية، ووقع اختيارنا على قطاع حسّاس وهو قطاع صناعة الأدوية في الجزائر وبالتحديد مؤسسة صيدال قسنطينة.

1. مجتمع الدراسة ومبررات اختيار صيدال قسنطينة

باعتبار الدراسة تشمل أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، وباعتبار صيدال قسنطينة واحدة من وحدات مجّمع صيدال؛ فإنّ مجتمع الدراسة شمل أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة. غير أنّه ونظراً لكون أصحاب المصلحة يشملون فئات المسيّرين والمساهمين والموزعين - وهي فئات تخصّ المجّمع ككلّ وليس صيدال قسنطينة فقط - فإنّ الدراسة شملت جزءاً مشتركاً بين المجّمع والوحدة من هذه الفئات. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لاعتبارات عديدة أهمّها:

- ☞ كون قطاع الأدوية في الجزائر قطاع ناشئ وحساس ونظراً لكون مجّمع صيدال رائداً في هذه الصناعة في الجزائر؛
- ☞ كون مؤسسة صيدال قسنطينة من أهمّ وحدات مجّمع صيدال باعتبارها تنتج نوعين هامين من الأدوية هما: الأدوية السائلة والأنسولين، وباعتبار هذا الأخير يوجّه إلى شريحة كبيرة من المرضى المتزايد عددهم في الجزائر؛
- ☞ وجود بعض السهولة في إيجاد المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة نظراً لكون مجّمع صيدال من بين المؤسسات المعتمدة في بورصة الجزائر؛

☞ قرب المسافة من صيدال قسنطينة مما سهّل التنقّل إليها والوقوف على هياكلها ووحداتها وأصحاب المصلحة فيها.

2. عيّنة الدراسة

نظراً لصعوبة اشتغال الدراسة على كلّ أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة، ونظراً لكون مجّمع الدراسة غير محدود (فإذا ما نظرنا مثلاً إلى بعض فئات أصحاب المصلحة وهي: المستهلكون، الأجيال المستقبلية وحتى الموزعون، نجد أنّ عددهم كبير جداً)، وبعد استشارة أساتذة متخصصين؛ ارتأينا اختيار عيّنة طبقية نختار فيها من كلّ فئة من فئات أصحاب المصلحة عدداً معيناً حسب معايير: السّلطة، الشرعية والضرورة الملحّة كما رأينا في تصنيف *Ronald Mitchell, Bradley Agle* وآخرون؛ بمعنى أنّ العدد المعتمد في الدراسة من كلّ فئة من الفئات يختلف حسب هذه المعايير، وكان الحجم الإجمالي لعيّنة الدراسة هو 90 وقد تمّت الدراسة بتقسيم هذه العيّنة إلى ثلاث أقسام حسب تقسيم *Jacque IGALENS, Sébastien POINT* والمذكور بالتفصيل في الفصل

الثاني: أصحاب المصلحة التنظيميون (المساهمون، العمّال والمسيّرون) بثلاثين مفردة، أصحاب المصلحة الاقتصادية (العملاء، الموردون والموزعون) بثلاثين مفردة، أصحاب المصلحة المجتمعيون (الحكومة، المنظّمات غير الحكومية، الإعلام والجمهور) بثلاثين مفردة كذلك. والجدول التالي يشرح عيّنة الدّراسة بالتّفصيل:

الجدول رقم 13: عيّنة الدّراسة

أصحاب المصلحة التنظيميين		
المساهمون	المسيّرون	العمّال
الدولة ممثلة في مديرية الصحة ومديرية الصناعة	مسيّرو المؤسسة وعدد من مسيّري الجمّع	عمال الجمّع (إطارات، التنفيذ والتحكّم)
5	11	14
أصحاب المصلحة الاقتصاديّون		
العملاء	الموردون	الموزعون
عدد من الصيدليات والمستهلكين النهائيين	ممثلين عن شركة نوفو نورديسك	الوكالة التجارية للشّرق وبعض تجار الجملة
24	2	4
أصحاب المصلحة المجتمعيّون		
الحكومة	المنظّمات غير الحكومية	الجمهور ووسائل الإعلام
مديرية البيئة وممثلين عن الولاية	جمعيّتين حقوقيّتين وجمعية مرضى السكري	الإذاعة المحليّة وعدد من المواطنين القريّين من الشركة
5	3	22

المصدر: من إعداد الباحث

3. مجالات الدّراسة وحدودها

شملت الدّراسة مكانيا مؤسسة صيدال قسنطينة لصنّاع الأدوية، غير أنّه ونظرا لارتباط الدّراسة بأصحاب المصلحة وباعتبار جزء كبير منهم لا ينتمي للمؤسسة فقد تقرّينا من مختلف هذه الفئات خارج المؤسسة سواءً على مستوى الجمّع ككلّ أو خارجه.

وتتطرق الدّراسة إلى إدارة أصحاب المصلحة بممارساتها المذكورة في الجزء النظري والمبيّنة في نموذج الدّراسة؛ وتحاول قياس الدور الذي تلعبه هذه الإدارة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛ هاته الأبعاد التي ركّزنا فيها على البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي فقط. أمّا فيما يخصّ المجال الزماني فقد انطلقت الدّراسة في الأسبوع الأوّل من شهر سبتمبر 2012 وانتهت في بداية شهر ديسمبر.

4. أدوات جمع البيانات

لنتمكّن من الوصول إلى نتائج دقيقة في الدّراسة قمنا باستخدام عدّة أدوات تساعدنا في ذلك، واختلفت هذه الأدوات حسب الحاجة بين:

أ. المقابلة: والتي تمثّلت في جمع بيانات ومعلومات عن طريق التّحاور مع مسؤولين في المؤسسة وعن طريق مختلف الوثائق المقدّمة. كما كانت لنا بعض المقابلات مع أصحاب المصلحة من خارج المؤسسة.

ب. الملاحظة: وكانت عن طريق التّقرّب من مختلف هياكل ووحدات وورش الإنتاج داخل المؤسسة وحتى بعض مؤسّسات التوزيع المرتبطة بها في شكل تسويق صناعي.

وقد تمّ الاستعانة بالأداتين السابقتين بشكل كبير في التأكّد من وجود ممارسات لمتغيّرات الدّراسة داخل المؤسسة ومحاولة الوصول إلى نتائج أولية في هذا الإطار لتكون نتائج الاستبيان أكثر دقّة.

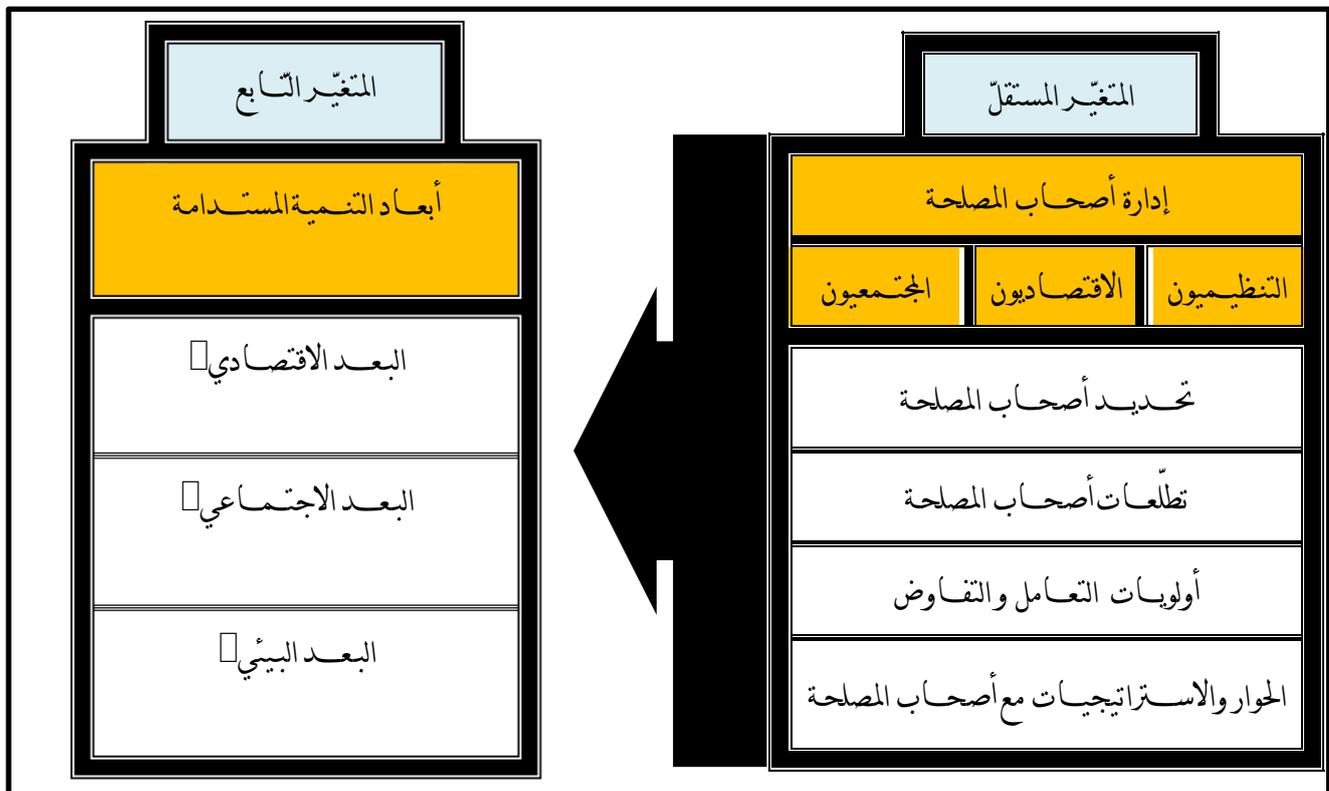
ج. الاستبيان بالمقابلة: تمّ استخدام الاستبيان لتوضيح مدى مساهمة المتغيّر المستقلّ في المتغيّر التابع، إضافة إلى استخدامه أيضا في قياس مدى وجود ممارسات للمتغيّرين في المؤسسة، وقد قمنا بجمع المعلومات عن طريق الاستبيان بالمقابلة لتكون الإجابات موضوعية، وتمت الاستعانة بهذه الأداة لشرح بعض المفردات لكون مفهوم أصحاب المصلحة يتميّز ببعض الغموض والتشابه.

المطلب الثاني: نموذج الدّراسة: متغيّراته ومقاييسه

انطلاقا من الدّراسة التّظرية واعتمادا على الدّراسات السّابقة للموضوع، وبعد استشارة أساتذة متخصصين؛ تمكّننا من وضع نموذج للدّراسة والذي يحتوي على متغيّرين: الأوّل مستقلّ (إدارة أصحاب المصلحة) والثاني تابع (التنمية المستدامة بأبعادها).

1. نموذج الدّراسة: الشّكل الموالي يوضّح نموذج الدّراسة بمختلف متغيّراته.

الشّكل رقم 25: نموذج الدّراسة



المصدر: من إعداد الباحث

2. متغيرات النموذج (التعريفات الإجرائية)

يمكن شرح متغيرات النموذج والتي أوضحناها في الشكل السابق كما يلي:

أ. **المتغير المستقل:** وهو إدارة أصحاب المصلحة والتي يمكن تعريفها باختصار كما في الجزء النظري على أنها إدارة استراتيجية تركز أساسا على أصحاب المصلحة. وينقسم هذا المتغير حسب فئات أصحاب المصلحة إلى: إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين، إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين. وكما رأينا في الجزء النظري؛ فإن إدارة أصحاب المصلحة تعتمد على مجموعة من الممارسات، لذلك كان علينا أن نجزء هذا المتغير إلى متغيرات فرعية كالتالي:

☞ **تحديد أصحاب المصلحة:** ونقصد به حصر الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأهداف المؤسسة ونشاطها ومعرفتهم معرفة جيدة دون إغفال أيٍّ منهم باستخدام الطرق العلمية التي شرحناها في الجزء النظري.

☞ **تطلّعات أصحاب المصلحة:** ونعني به معرفة احتياجات وتطلّعات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، وكذا الوعي بتناقض هذه التطلّعات.

☞ **أولويات التعامل والتفاوض:** ونعني بها ترتيب أصحاب المصلحة حسب أهمّيتهم وتأثيرهم في المؤسسة والتعامل معهم حسب هذا الترتيب، كما نعني بالتفاوض محاولة إيجاد صيغة للموازنة المثالية بين تطلّعات هذه الأطراف نظرا لاستحالة تعظيم منافعهم في نفس الوقت.

☞ **الحوار والاستراتيجيات مع أصحاب المصلحة:** وهو اللبنة الأساسية في إدارة أصحاب المصلحة ونعني به التشاور والمشاركة ومعالجة الشكاوى والإفصاح عن المعلومات لأصحاب المصلحة. ونعني بها كلّ الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة للتعامل معهم حسب خطورتهم تبعا لمعايير السلطة، الشرعية والضرورة الملحة.

ب. **المتغير التابع:** بما أننا بصدد دراسة مدى مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة كان علينا التفصيل في هذه الأبعاد والتي ركّزنا فيها على الأبعاد الكلاسيكية للتنمية المستدامة كما يلي:

☞ **البعد الاقتصادي:** وهو متعلّق بالجوانب الاقتصادية مثل: الكفاءة الاقتصادية والطاقوية، الجودة والتنوعية، ونظام الأسعار.

☞ **البعد الاجتماعي:** والمتعلّق بجوانب تلبية احتياجات المجتمع، العدالة الاجتماعية والتمكين، كما يتضمّن أخلاقيات الأعمال والمشاركة.

☞ **البعد البيئي:** والمتعلّق بالجوانب البيئية كالحّد من التلوّث وتسيير ومعالجة النّفائيات وبرامج التوعية والتكوين البيئي.

المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الاستبيان) والمقاييس الاحصائية المستخدمة

لجمع البيانات اللازمة حول متغيري الدراسة قمنا بتطوير استبيان كانت محتوياته ومراحل تطويره كالتالي:

1. محتويات الاستبيان

قمنا بشرح مصطلح أصحاب المصلحة وكلّ المصطلحات التي بدت غامضة نوعا ما عند إجراء الاستبيان بالمقابلة مع كلّ فرد من أفراد العينة المبحوثة والتأكيد على أنّ كلّ مبحوث هو واحد من أصحاب المصلحة. واحتوى الاستبيان النهائي على 36 عبارة مقسّمة إلى جزئين:

أ. الجزء الأول: وجاء تقسيمه حسب المحاور والمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل التي شرحناها فيما سبق، وهو يحتوي على 13 عبارة تقيس مدى ممارسة المؤسسة المبحوثة لإدارة أصحاب المصلحة.

ب. الجزء الثاني: والذي يحتوي على 23 عبارة تقيس ممارسات المؤسسة المبحوثة فيما يخص أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة: البعد الاقتصادي بـ 7 عبارات، البعد الاجتماعي بـ 8 عبارات والبعد البيئي بـ 8 عبارات.

2. مراحل تطوير الاستبيان

أ. المرحلة الأولى: قمنا بالاعتماد على الجزء النظري للدراسة ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة والخاصة بالدراسات الميدانية بشكل محدد؛ حيث تم تحديد مجموعة من المتغيرات التي لجأت إليها هذه الدراسات، كما اعتمدنا بشكل كبير على محتويات تقارير التنمية المستدامة وأصحاب المصلحة وخاصة تقرير المبادرة العالمية للإفصاح ونماذج تقارير أصحاب المصلحة. واعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها؛ تم تطوير أداة القياس التي تهدف إلى قياس مدى مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، واحتوت 34 سؤالا.

ب. المرحلة الثانية: تم إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع المتخصصين في مجال إدارة الأعمال ومجموعة من مسيري المؤسسة المبحوثة، حيث تم عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة سطيف وباتنة*، وأسفرت هذه المقابلات عن بعض التعديلات والحذف لبعض العبارات وتعويض عبارات بأخرى وكذلك تقسيم الاستبيان إلى ثلاث أقسام موجهة إلى كل طرف حسب علاقته بالمؤسسة (أصحاب المصلحة التنظيميين، الاقتصاديين والمجتمعيين). ونظرا لكون بعض من المبحوثين لا يتقن اللغة العربية قمنا بترجمة الاستبيان باللغة الفرنسية وتم تحكيمة كذلك. وفي الأخير حصلنا على ثلاث استبيانات بـ 36 عبارة في كل منها.

3. مقياس الاستبيان

قمنا باختيار مقياس ليكرت (likert) نظرا لكونه المقياس الأكثر تعبيرا عن آراء المبحوثين والأكثر سهولة من حيث الفهم، كما أنه يعبر بدقة عن درجة موافقة المبحوث عن العبارات المقدمة. ويحتوي على خمس إجابات مرتبة من 1 إلى 5 كالتالي:

غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما	الإجابات
1	2	3	4	5	الدرجات

4. صدق الأداة وثباتها

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، وعلى هذا المبدأ تم عرض الاستبانة على عدد من المتخصصين في الدراسات الميدانية المتعلقة بإدارة الأعمال (أساتذة جامعات)، والمنهجية والإعلام الآلي لمراجعة وفحص المتغيرات كافة واستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة للاستفادة منها؛ هذا كخطوة أولى ثم قمنا

* الأستاذ الدكتور بروش زين الدين (جامعة سطيف): تحكيم الاستبيان المترجم إلى الفرنسية، الدكتور ساعد بن فرحات (جامعة سطيف): الاستشارة في عينة الدراسة وعدد الاستبيانات اللازمة (3 استبيانات)، الدكتور بلمهدي (جامعة سطيف): تحكيم الاستبيان باللغة العربية، الأستاذ رمضان لوانسة (جامعة باتنة): تحكيم الاستبيان والاستشارة في وضع المتغيرات والمحاور.

باختبار الصدق عن طريق توزيع الاستبيان على عيّنة صغيرة قدرّت بـ15 فرداً من أصحاب المصلحة موزعين بالتساوي (5 أفراد) بين أصحاب المصلحة التنظيميين، الاقتصاديين والمجتمعيين، وتمّ استرجاعها وتفرغ بياناتها ثمّ توزيعها على نفس العيّنة بعد فترة زمنية قدرّت بـ15 يوم وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 14: اختبار ثبات أداة جمع البيانات

نتائج الفترة T ₊₁	نتائج الفترة T	
0,723	1	نتائج الفترة T معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد
0,000	15	
15	15	
1	0,723	نتائج الفترة T ₊₁ معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة العدد
0,000	15	
15	15	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

ونلاحظ من معاملات الارتباط أنّ هناك علاقة موجبة وقوية بين النتائج في الفترتين t و t₊₁ (15 يوم) $(t_{+1} - t)$ وعليه فالاستبيان له قدرة جيّدة على قياس المتغيّرات.

أما في الثبات النهائي فقد استعملنا فقد استخدمنا مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتحديد درجة الثبات حيث يعدّ هذا المقياس جيداً وملائماً إذا زادت قيمة كرونباخ ألفا عن (60%) وبالتالي فإنها تكون مقبولة. وكانت معاملات الثبات بالنسبة للاستبيانات الثلاث كالتالي:

الجدول رقم 15: معاملات ثبات الاستبيانات

استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين	استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين	استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين	
0,91	0,93	0,93	معامل الثبات

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تدلّ المعاملات على وجود مستوى جيّد لثبات الاستبيانات نظراً لكونها تفوق المعدّل الأدنى وهو 0,6.

5. إجراءات توزيع الاستبيان

بعد إعداد الاستبيان في شكله النهائي والتأكد من صدقه وثباته قمنا بتوزيعه توزيعاً طبقياً حسب المعايير التي سبق ذكرها على عيّنة الدّراسة والمتكوّنة من 90 من أصحاب المصلحة، وقمنا بإجراءات توزيعه على الشكل التالي:

أ. الفئة الأولى: وهي الفئة التي لمسنا فيها فهما جيّداً لعبارات الاستبيان ومحتوياته؛ هذه الفئة سهّلت علينا القيام بالدّراسة نظراً لقصر فترة الإجابة. وكانت الإجابات بمعيتنا نظراً لاستخدامنا للاستبيان بالمقابلة في كلّ المفردات.

ب. الفئة الثانية: والتي لمسنا لديها غموضا في مصطلح أصحاب المصلحة فقمنا بشرحه وتوضيح أنّ كلّ مباحث هو واحد من هذه الأطراف، وكانت الفترة طويلة نسبيا بالمقارنة مع الفئة الأولى.

ونظرا لاعتمادنا على الاستبيانات بالمقابلة فقد حرصنا على أن تكون الإجابات كاملة وموضوعية رغم طول فترة التوزيع والتي بلغت قرابة الشهر ونصف؛ وعليه فقد تمّ استرجاع كلّ الاستبيانات وكانت صالحة للتحليل.

6. الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

لعرض وتحليل بيانات الاستبيان قمنا باستخدام مقاييس إحصائية حسب متطلبات الدراسة، ولغرض تحليلها بدقة استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته "SPSS 20". فبالنظر إلى نموذج الدراسة ولكون هذه الأخيرة تدرس دور المتغير المستقلّ في المتغير التابع فإنّ أنسب المقاييس التي تطلّبتها الدراسة هي: مقاييس النزعة المركزية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا معاملات الارتباط، وكانت أهمّ هذه المقاييس هي نماذج ومعاملات الانحدار لقياس الدلالة الإحصائية لدور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة.

أ. المتوسط الحسابي: واستعملناه لقياس مدى دلالة إجابات المبحوثين على مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة وكذا ممارسات لأبعاد التنمية المستدامة فيها، ونظرا لكون مقياس الاستبيان هو مقياس ليكرت (likert) الخماسي؛ فإنّ المتوسطات الدالة هي تلك التي تفوق المتوسط الفرضي والمقدّر بـ 3 نظرا لكونها الدرجة المحايدة في المقياس وبالتالي فما يفوقها فهو إمّا موافق أو موافق تماما.

ب. الانحراف المعياري: وهو واحد من أهمّ مقاييس التشتت والذي استخدمناه لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان.

ج. معامل الارتباط: واستخدمناه لمعرفة درجة ارتباط محاور إدارة أصحاب المصلحة بأبعاد التنمية المستدامة وكذا ارتباط المتغيرات الفرعية التابعة بالمتغيرات الفرعية المستقلة.

د. معادلات ونماذج الانحدار: وهي أهمّ المقاييس التي اعتمدنا عليها، حيث تعبّر عن وجود الدلالة الإحصائية لدور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة، كما أنّ الانحدار التدريجي يبيّن لنا بدقة أيّ من المتغيرات الفرعية المستقلة يؤثر أكثر في المتغير التابع.

هـ. معامل التحديد: واستخدمناه لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقلّ؛ ويبيّن لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقلّ على المتغير التابع حيث كلّما كانت هذه النسبة كبيرة كلّما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي، كما ساعدنا في قياس القدرة التفسيرية للنماذج.

المطلب الرابع: التعريف بميدان الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة من حيث كونها واحدة من بين أهمّ الوحدات في مجمع صيدال، وللاعتبارات التي وضّحناها في بداية هذا الفصل، وكذلك لوجود جميع فئات أصحاب المصلحة التي درسناها في الجانب النظري، ولكونها تستهدف بمنتجاتها شريحة هي الأكبر بين المرضى في الجزائر؛ وعليه فالشروط الأولية لنجاح الدراسة متوفرة. وسنقوم في البدء بتقديم هذه المؤسسة والتعريف بميكلها ووحداتها وتوضيح آفاقها؛ ثمّ نركّز على إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة فيها.

1. تاريخ المؤسسة وهيكلها الرئيسية

كانت هذه المؤسسة تابعة لشركة Encopharm ثم حوّلت إلى فارمال بعد تصفية الشركة الأولى وفيما يلي تقدم لمؤسسة صيدال قسنطينة.

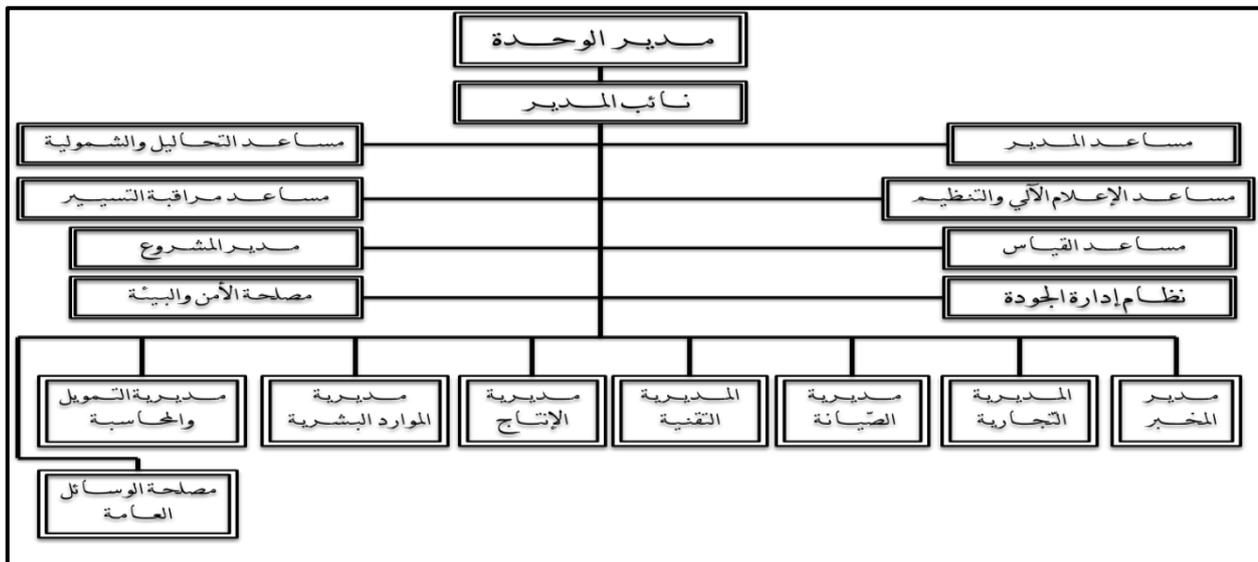
أ. تاريخ الوحدة وتعريفها¹:

تأسست هذه الوحدة سنة 1986، وتقع بالمنطقة الصناعية بقسنطينة، وهي تقوم بإنتاج الأنواع السائلة من: الأقرص، المراهم، شراب، محاليل ومساحيق... إلخ، كما تقوم بإنتاج الأنسولين، وفيما يلي بعض البيانات الهامة حول الوحدة: هذا المصنع حُوّل إلى فرع فارمال بعد تصفية شركة Encopharm بتاريخ 1997.12.31، طاقتة الإنتاجية تقدر بـ 05 مليون وحدة بيع سنويا ويشغّل 276 عامل، ويحتوي على مخبر لمراقبة النوعية وورشتين إنتاجيتين: الورشة الأولى: وتتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل.

الورشة الثانية: وتتخصص في إنتاج الأنسولين البشري بكل أشكاله، وهي مجهزة بعنّاد صناعي متطور يشغله عدد من العمّال المؤهلين والذين يبلغ عددهم 70 عاملا. ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين هي: الأنسولين السريع، الأنسولين المركب مزيج 25، والأنسولين أساسي/ قاعدي على شكل قارورات وحقن بطاقة إنتاج تبلغ 3.5 مليون وحدة بيع سنويا.

ب. الهيكل التنظيمي للوحدة: تتكوّن وحدة صيدال قسنطينة من مجموعة من الهياكل والمديريات والمصالح نبرزها في الشكل الموالي.

الشكل رقم 26: الهيكل التنظيمي لوحدة صيدال قسنطينة



المصدر: وثيقة تبيّن الهيكل التنظيمي لوحدة صيدال قسنطينة مقدّمة من طرف مصلحة التكوين يظهر الشكل السابق أنّ وحدة صيدال قسنطينة تتكوّن ممّا يلي²:

1 وثيقة تعريفية للمجمّع مقدّمة من طرف إدارة فرع قسنطينة

2 مقابلة مع مسؤول مصلحة التكوين على مستوى صيدال قسنطينة

- 👉 **مدير المؤسسة:** وهو المسؤول الأول على الوحدة ومصدر لجميع قراراتها، ويعمل المدير تحت وصاية إدارة مركزية لفرع فارمال وكذا المدير العام للمجمّع. ويقوم نائب المدير بأعمال المدير عند غيابه.
- 👉 **مساعد التحاليل والشمولية:** تقوم هذه المصلحة على تجميع المعلومات المتعلقة بالنشاط من نفقات، إيرادات، مخزون وميزانيات. كما تقوم بالعمل بالتكامل مع مصلحة الرقابة على التسيير.
- 👉 **مساعد الرقابة على التسيير:** وتقوم هذه المصلحة بالعمل مع المصلحة السابقة بالإضافة إلى مراقبة السير الحسن لتسيير الوحدة؛ وذلك من خلال تحليل نتائج النشاط ومقارنتها مع الأهداف، كما تقوم بتصحيح الأخطاء وتوقعها.
- 👉 **مساعد الإعلام الآلي والتنظيم:** تشرف هذه المصلحة على كلّ عتاد الإعلام الآلي في المؤسسة من شراء وصيانة.
- 👉 **مساعد القياس:** يقوم هذا الفريق بقياس مدى جاهزية الآلات والتأكد من قابلية بدء العمل بها.
- 👉 **مدير المشروع:** هذا المدير يكون عادة بصفة مؤقتة، ويظهر هذا المنصب عند دخول خطّ إنتاجي جديد أو منتجات جديدة. ويعمل هذا المدير على توفير الوسائل والمناخ المناسب لإنتاج هذه المنتجات.
- 👉 **نظام إدارة الجودة:** تعمل هذه المصلحة على مراقبة خطوط الإنتاج منذ عملية التموين إلى خروجه في شكل منتجات تامة، كما تعمل على التحسين المستمر للمنتجات والطرق المستخدمة.
- 👉 **مصلحة الأمن والبيئة:** تهتمّ هذه المصلحة بتوفير المناخ الآمن لسير المؤسسة عن طريق عدد معتبر من الأعوان. كما تهتمّ بالجوانب البيئية كتأثير النشاط على البيئة ومعالجة النفايات وتقديم التقارير البيئية للإدارة العليا.
- 👉 **مديرية المخبر:** تهتمّ هذه المديرية بتسيير مخبر مراقبة الجودة والنوعية والذي تتم فيه: التحاليل الفيزيولوجية، البيولوجية والتوكسيكية.
- 👉 **المديرية التجارية:** تقوم هذه المديرية بكلّ أعمال التموين، تسيير المخزون والبيع والتوزيع. وتضمّ هذه المديرية:
 - مصلحة المشتريات: مهمتها تحديد الإحتياجات من المواد و وضع برنامج لشرائها.
 - مصلحة التخزين: مهمتها مراقبة كمية المواد وتخزينها في ظروف ملائمة.
- 👉 **مديرية الصيانة:** تقوم هذه المديرية بصيانة الآلات وتقديم تقارير الآلة، كما تقوم باقتراحات لشراء آلات جديدة.
- 👉 **المديرية التقنية:** تعمل هذه المديرية على تسيير عمل ومنتجات الوحدة وتقديم التحاليل التقنية اعتمادا على تقارير كلّ المصالح والمديريات الأخرى (المخبر، نظام إدارة الجودة،..).
- 👉 **مديرية الإنتاج:** تهتمّ هذه المديرية بخطط الإنتاج وجميع عمليات التصنيع؛ ويحتوي كلّ خط على:
 - دائرة الإنتاج: وفيها قسم يهتمّ بالتصنيع وقسم يهتمّ بالتعبئة والتغليف.
 - دائرة المراقبة: وتهتم بمراقبة عمليات وطرق الإنتاج وتقديم تقارير العامل والآلة.
 - دائرة الوصفات الطبية: وتهتمّ بإعداد الوصفات الطبية والملصقات المرفقة بالأدوية.

👉 **مديرية الموارد البشرية:** تعمل هذه المديرية على استقطاب وتدريب ووضع خارطة الأجور للموارد البشرية للمؤسسة، وتنقسم إلى أربع أقسام هي: قسم تسيير وإدارة العاملين، قسم القضايا الاجتماعية، قسم الأجور والحوافز وقسم التكوين والتدريب.

👉 **مديرية المالية والمحاسبة:** تهتم هذه المديرية بالتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة. وتضم المصالح التالية: مصلحة تسيير المالية، مصلحة محاسبة المخزون ومصلحة المحاسبة العامة والممتلكات.

👉 **مصلحة الوسائل العامة:** وتهتم بتسيير مصاريف النقل والإطعام والصيانة والرحلات... إلخ

2. أصحاب المصلحة في صيدال قسنطينة

بتعريفهم في الجزء النظري على أنهم كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بنشاط المؤسسة وأهدافها؛ نجد أن لمؤسسة صيدال قسنطينة عدّة فئات من أصحاب المصلحة، تشترك في جزء منها مع الفروع الأخرى لصيدال باعتبار أنّها تنتمي لنفس المجتمع، كما تنفرد بجزء آخر خاص بها وحدها. وسنأتي للتفصيل في هذه الفئات فيما يلي:

أ. **المساهمون:** تعتبر الدولة المساهم الأكبر في مؤسسة صيدال قسنطينة حيث وباعتبارها وحدة من وحدات المجتمع فهي تشترك معه في هذا الطرف من أصحاب المصلحة، غير أنّ هناك مساهمين آخرين من مؤسسات وأفراد بعد أن تم بيع أسهم المجتمع سنة 1999.

ب. **المسيرون:** يقوم على تسيير صيدال قسنطينة مجموعة من الإطارات يرأسها مدير المؤسسة السيد كريم سمراني. كما أنّه وباعتبار الوحدة مرتبطة في تسييرها بالمجتمع فإنّ هذه الفئة أيضا تشترك في جزء مع المجتمع.

ج. **العمّال والنقابة:** يعمل بصيدال قسنطينة 276 عامل موزعين على ورشتي الإنتاج والإدارة والمخبر وباقي المصالح، ويتكوّن هذا العدد من ثلاث أصناف حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 16: تقسيم عمّال صيدال قسنطينة حسب أصنافهم

الأصناف	العدد
الإطارات	147
عمّال التحكّم	111
عمّال التنفيذ	18

المصدر: وثيقة تعريفية للمجتمع مقدّمة من طرف إدارة فرع قسنطينة

ويعتبر عمّال الخطوط الانتاجية من أكفأ العمّال باعتبار حساسية النشاط وارتباطه بحياة المرضى، كما أنّ ورشة الأنسولين تشغل عمّال متخصصين وعلى مستوى عال من الكفاءة. ولعمّال صيدال قسنطينة نقابة خاصة لحمايتهم والمطالبة بتحسين ظروف عملهم والدفاع عن حقوقهم.

د. **المستهلكون والعملاء:** يشكّل تجار الجملة والتجزئة والصيدليات وكذا المخابر والمؤسسات الاستشفائية وحتى بعض شركات صناعة وتوزيع الأدوية في الوطن أهمّ عملاء المؤسسة، ويتمثّل مستهلكو منتجات صيدال قسنطينة في مستهلكي الأدوية السائلة ومرضى السكري الذين فاق عددهم مليون مريض في الجزائر.

هـ. **الموردون والموزعون:** تمّ الحصول على بعض المعلومات بخصوص الموردين حيث علمنا أنّ شركة **Novo Nordisk** هي من أهمّ مورّدي مؤسسة صيدال قسنطينة. أمّا عن مورّعي المؤسسة فيتمثلون بالخصوص في الوكالة التجارية للشّرق والواقعة في مدينة باتنة، إضافة إلى بعض مؤسّسات صناعة الأدوية وتوزيعها (**Setif Medic, Zed Pharme, Ghmed**) كنوع من التسويق الصّناعي.

و. **الحكومة:** باعتبارها تشط في المجال الجغرافي للجزائر فمؤسسة صيدال قسنطينة لا بدّ أن تأخذ التشريعات الجزائرية بعين الاعتبار وتقوم بالاستشارات القانونية والتنسيق مع السلطات الولائية لولاية قسنطينة وكذا الجماعات المحلية، ويكون صيدال قسنطينة فرع من مجمّع تملك الدّولة الأغلبية في أسهمه؛ فالدّولة هنا تعتبر صاحب مصلحة مزدوج.

ز. **المنافسون:** يعتبر قطاع صناعة الدّواء في الجزائر محيطاً أزرقا، فرغم أنّ هناك الكثير من المؤسّسات والمخابر الخاصّة لصناعة الأدوية والتي تعمل في قسنطينة مثلاً؛ إلّا أنّ المنافسة في هذا القطاع ضعيفة باعتبار أنّ الإنتاج الوطني في عجز كبير (4% و 2% نسبيّة تغطية الأنسولين من طرف صيدال قسنطينة ونوفونورديسك بيزي ورو على التوالي في السوق الوطنية)، كما أنّ مجمّع صيدال عموماً يعتبر رائداً في هذا المجال. لكن بالنّظر إلى كمية استيراد الأدوية من الخارج نجد أنّ هذه الكمية في تزايد رغم الاستثمارات الوطنية في مجال صناعة الأدوية؛ وهو ما يجعل مؤسسة صيدال أمام مشاكل تنافسية مستقبلاً.

ح. **المنظّمات غير الحكومية والمجتمع المدني:** رغم إحصائنا لعدد كبير من الجمعيات والمنظّمات غير الحكومية في الجزائر وفي قسنطينة على وجه الخصوص؛ إلّا أنّ أنشطتها لم تكن معادية أو مناهضة لصيدال قسنطينة، كما أنّ مسؤولي المؤسسة أكّدوا لنا على عدم وجود علاقة مع هذه المنظّمات. غير أنّ العلاقة بهذه الفئة تنشأ عند ظهور خطوط إنتاج جديدة أو إعداد دراسات تأثير النّشاط؛ والتي تنشر تقاريرها في الجرائد الوطنية.

ط. **الشركاء التجاريون:** تعتبر الآن شركة **Novo Nordisk** أهمّ شريك تجاري للمؤسّسة حيث وبعد إبرام عقد الشراكة لصناعة الأنسولين وزيادة حجم الإنتاج سيبدأ العمل بهذا العقد ابتداءً من **2013** لإنتاج أنسولين يخرج بعلامة نوفونورديسك الجزائر.

المطلب الخامس: ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في صيدال قسنطينة

بعد التّحديد العام لفئات أصحاب المصالح في صيدال قسنطينة؛ ارتأينا البحث في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في هذه المؤسّسة، وبالتنقل بين مختلف مديرياتها ومصالحها والحديث مع المسيرين والعمّال، وكذا إجراء حوار في المحيط الخارجي لها مع أصحاب المصلحة المجتمعيين؛ كانت لنا الملاحظات التّالية:

1. في مجال تحديد أصحاب المصلحة وترتيب أولويات التعامل معهم

لا تمارس المؤسّسة تحديد أصحاب مصالحها بشكل صريح، غير أنّه يتمّ تحديدهم بطريقة آلية ضمنية؛ كما أنّها لا تولي الاهتمام الكبير لأصحاب المصلحة المجتمعيين باعتبارهم لا يؤثرون على نشاط المؤسّسة وأهدافها، وهذا لضعف هيكله المواطنين في الجمعيات والمنظّمات غير الحكومية وافتقار المنظّمات الموجودة للسلطة (أهمّ صفة في تقسيم **Ronald Mitchell, Bradley Agle** وآخرون) اللازمة لذلك خاصة وأنّ صيدال قسنطينة تنتمي لقطاع حسّاس والمجمّع تملك الدّولة الأغلبية من أسهمه. لكن ومع ذلك، وجدنا بعض الممارسات التي لها علاقة بتحديد

أصحاب المصلحة؛ ممارسات تشبه إلى حدّ ما بعض جوانب طريقة موريس لاندي (*Maurice Landry*) في تحديد أصحاب المصلحة؛ حيث وعند إدخال منتج جديد أو إنشاء خطّ إنتاجي جديد أو حتّى بناء ورشة جديدة تقوم المؤسسة بدراسة تقنية تسمّى "دراسة الأثر *Etude de l'impacte*"، هذه الدّراسة تتطرّق لجميع التفاصيل التي تخصّ المشروع ومن جميع النواحي: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وتقوم المؤسسة بإصدار إعلان عن المشروع في الجرائد وتنتظر ردود أفعال أو معارضات من قبل الجمهور، وهذا ما يشبه "طريقة الانتقاء*" عند موريس لاندي.

2. في مجال تطلّعات أصحاب المصلحة واستراتيجيات التعامل معهم

تعتبر تطلّعات أصحاب المصلحة في صيدال قسنطينة شيئاً بديهيّاً ولا يتمّ البحث فيه، وهذا ما لاحظناه خاصة بتركيز المسؤولين على أصحاب المصلحة التنظيميين أو الرئيسيين كالمسوّرين والعمّال، وكذلك التركيز على الجوانب المادية كالأجور والرّواتب وإهمال الجوانب المعنوية من رضى العمّال وتوفير جوّ ملائم للعمل والابتكار. كما أنّه لا يتمّ رسم استراتيجيات واضحة تجاه أصحاب المصلحة بما فيهم التنظيميين. ونعزو ذلك إلى البيئة غير التنافسية في قطاع الأدوية في الجزائر وكذا الطابع العام الذي تميّز به المؤسسة باعتبارها مؤسسة مملوكة في جزء كبير من رأسمالها للدولة.

3. في مجال الحوار مع أصحاب المصلحة

يمكن القول أنّ صيدال قسنطينة تمارس حواراً مع أصحاب المصلحة، لكن هذا الحوار يختلف في مضمونه وفي الطريقة التي يمارس بها مع الأطراف والفئات المختلفة؛ فنجد أنّها في حوار دائم مع الحكومة باعتبار الدولة المساهم الأكبر فيها، ونظراً لكون المؤسسة واحدة من أدوات تطبيق سياسات الدولة؛ فالحكومة على اطلاع دائم بنشاط المؤسسة، وتستقبل المؤسسة آراء وأوامر قيادة المجتمع فيما يخصّ العملية الانتاجية ككلّ. كما تقوم المؤسسة بالاتصال الدائم مع الوكالة التجارية التي تزوّدها بالإحصائيات اللازمّة حول المبيعات. أمّا فيما يخصّ الحوار مع العمّال فيجري بوساطة النقابة التي تدخل دائماً في مفاوضات مع الإدارة حول شؤون العمّال؛ ويكون المدير هنا في إصغاء دائم لانشغالاتهم. وفيما يخصّ تسيير الشكاوى فالمؤسسة تأخذها بجديّة نظراً لحساسية القطاع الذي تعمل فيه؛ غير أنّ الشيء الملاحظ هو الغياب شبه التام للمشاركة والتشاور بين مستويات التسيير والتنفيذ وانعدام الافصاح في المؤسسة الذي كان عائقاً لنا في الدّراسة.

المطلب السّادس: ممارسات صيدال قسنطينة المتعلقة بالتنمية المستدامة

لاستكمال بحثنا والخوض في جميع متغيّراته؛ تطلّب منا الأمر الوقوف على ممارسات التنمية المستدامة داخل مؤسسة صيدال قسنطينة، وكانت نتائج مقابلاتنا وتنقلاتنا بين مختلف الدوائر والمصالح ملخّصة على النحو التالي:

1. في المجال الاقتصادي

يمكننا تلخيص أهمّ الملاحظات فيما يخصّ الجوانب الاقتصادية في المؤسسة في النقاط التّالية:

أ. المساهمة في الناتج الوطني: تساهم المؤسسة بشكل جيّد في الناتج الوطني وتخفيض يُتوقّع أنّه يصل إلى النصف من تكلفة استيراد الأنسولين والتي تثقل كاهل الدولة بتزايد مرضى السّكري في الجزائر والذين فاقوا المليون.

* أنظر الفصل الثّاني ص60

ب. **المساهمة في التشغيل:** تساهم المؤسسة في التشغيل المباشر خاصة بعد عملية توسيعها والتي بدأت بعد إبرام العقد مع الشريك الدنماركي نوفونورديسك، كما تساهم في التشغيل غير المباشر في خطوط التوزيع والصيديليات.

ج. **جودة المنتجات:** بالتنقل بين مختلف هياكل المؤسسة لاحظنا الاهتمام الكبير بجودة منتجات المؤسسة، فمن نظام إدارة الجودة إلى مخبر مراقبة النوعية ثم المديرية التقنية التي تجمع وتعدّ جميع تقارير الجودة؛ رأينا ممارسات جيّدة في هذا المجال الذي يأخذ أهمية خاصة باعتبار أنّ منتجات المؤسسة هي عبارة عن أدوية. ولعلّ ذلك ما تُرجم في وقت سابق (2006) بالحصول على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000 والمتعلّقة بالجودة والنوعية، كما أنّ المؤسسة تحضّر لشهادة الإيزو 17025 والموجّهة أساسا إلى المختبرات والمتعلّقة بكفاءة طاقم وطرق التحليل والأجهزة المستخدمة وطرق ضبط جودة التحليل وإصدار التقارير والاتصال بالزبائن وغيرها. وكلّ هذا يؤكّد سير المؤسسة نحو ترسيخ ثقافة الكفاءة الاقتصادية.

2. في المجال الاجتماعي

فيما يتعلّق بالجوانب الاجتماعية وقفنا على بعض الممارسات الإيجابية ودوّنا بعض النقائص على الشكل التالي:

أ. **من ناحية العدالة الاجتماعية وتلبية احتياجات المجتمع:** تعمل المؤسسة في قطاع يتعلّق بحياة المرضى؛ وبذلك فهي تساهم في التقليل من ندرة الأدوية اللاّزمة لشفائهم وخاصة مرضى السكرى المتزايد عددهم بشكل كبير في الجزائر، ورغم أنّ نسبة تلبية الاحتياجات من الأدوية لا تزال ضعيفة؛ إلاّ أنّ المؤسسة وفي إطار الاستثمارات الموجّهة في سبيل توسعتها ورفع حجم إنتاجها تحاول تلبية جزء أكبر من هذه الاحتياجات في آفاق 2014 لتتعدى نسبة 25% (4% حاليًا). كما وقفنا على أنّ هناك تمكين جيّد للمرأة داخل المؤسسة، حيث أنّ نسبة معتبرة من العاملين في المؤسسة من العنصر النسوي. وتعمل المؤسسة بنظام أجور يتوافق مع الخبرة، المؤهل العلمي والتكوين.

ب. **تمكين العمّال:** تولي صيدال قسنطينة أهمية بالغة للعمّال فيها؛ حيث تشغّل عمّالا أكفّاء في جميع المستويات: الإنتاج، التسيير أو الأعوان. وفي استقطاب اليد العاملة يتمّ الإعلان على المناصب المتوقّرة على المستوى الداخلي؛ بمعنى إعلام العاملين داخل المؤسسة أولاً وذلك لاعتبارات الخبرة والمؤهلات أو حتّى الترقية، وفي مرحلة أخرى يتمّ الإعلان في الجرائد الوطنية ووسائل الإعلام المختلفة. ويستفيد عمّال المؤسسة من تكوين وتدريب دوري تشرف عليه مصلحة التكوين داخل المؤسسة، وينقسم التكوين في صيدال قسنطينة إلى الأنواع التالية:

☞ **تكوين داخلي:** ويتمّ داخل المؤسسة بوسائلها وإطاراتها، ويكون إمّا من نوع خاص بالعمّال القدامى، أو في شكل مرافقة للمستقدمين الجدد.

☞ **تكوين خارجي:** ويكون بتأطير خارجي في الجامعة مثلا وتكون فترته عادة مختصرة ضمن إطار ملتقيات ومحاضرات تنتهي بعملية تقييم في شكل امتحانات. ويكون أيضا في المخبر الوطني لمراقبة النوعية في شكل نظري وتطبيقي.

☞ **تكوين خارج البلد:** ويكون بإرسال مجموعات تقنية خارج البلد لتدريبها وتكوينها خاصة إذا ما تعلّق الأمر باقتناء آلات إنتاج جديدة.

أمّا في مجال الأجور والتحفيزات فتعمل المؤسسة بنظام يشبه نظام **الأجراء المساهمين**؛ حيث يتمّ توزيع نسبة من نتيجة الدّورة الإيجابية على العمّال في نهاية كلّ سنة، كما يتمّ رفع منحة الخبرة (IEP) كلّ سنة بـ 2%.

غير أنّ الشيء الملاحظ هو نقص المشاركة للعمال في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وحتى نقص مشاركة أكبر مسيرتها باعتبار أنّ أغلب القرارات تأتي من قيادة المجتمع؛ وهذا ما يفقد المؤسسة الكثير من استقلاليتها.

ج. العمل الخيري: تشارك المؤسسة في الأعمال الخيرية والتضامنية داخل وخارج الوطن خاصة في الكوارث الطبيعية.

3. في المجال البيئي

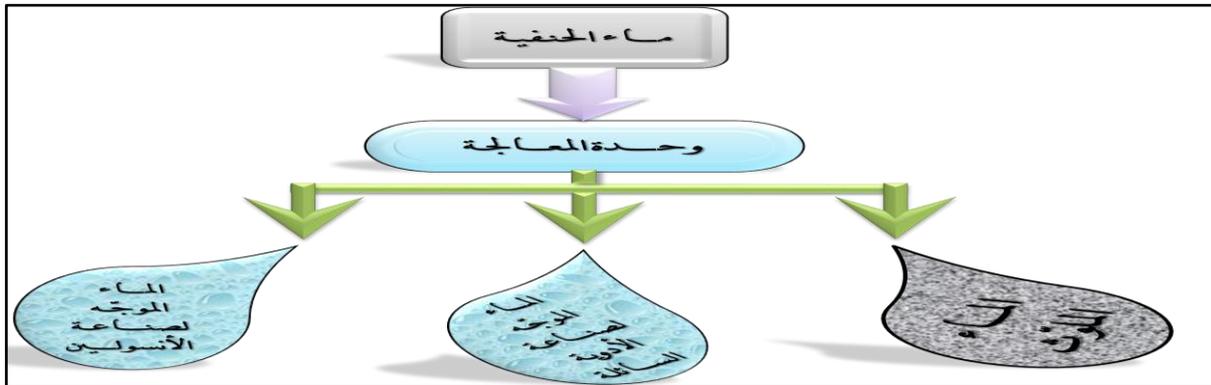
في هذا المجال قمنا بمقابلة مدير مصلحة البيئة في صيدال قسنطينة والذي حدّثنا عن أهمّ الممارسات فيما يتعلّق بالحيوانات البيئية. ولعلّ أوّل ما يمكن قوله في هذا الإطار هو أنّ المؤسسة تأخذ التأثيرات البيئية لنشاطها مأخذ الجدّ؛ وذلك بدليل إنشائها لمصلحة خاصة بالبيئة كمصلحة مستقلة لها هيكلها ووحداتها. ويمكن تلخيص أهمّ الممارسات البيئية للمؤسسة فيما يلي¹:

أ. في مجال التصميم البيئي للمنتجات: تقوم مصلحة البيئة بتقديم مقترحات حول تصاميم بيئية مناسبة لمنتجات المؤسسة، وتكون هذه الاقتراحات عموماً حول التغليف والتعبئة باستخدام علب ومكونات التغليف سهلة التحلل؛ وذلك لصعوبة إدخال تصاميم بيئية على مكوّنات المنتج نظراً لكونها دقيقة وتعدّ حسب وصفات كيميائية محدّدة، لكن مدير المصلحة أخبرنا أنّ هذه التصاميم لم يتمّ أخذها بالحسبان بعد وهي في إطار الدراسة.

ب. في مجال الانتاج الأنظف: تقوم مصلحة البيئة ببعض الممارسات في مجال تتبّع مصادر التلوث ومحاولة تقليله من المنبع، وهنا قام مدير مصلحة البيئة بدراسة تقنية ميدانية سنة 2006 وقف من خلالها على المصادر الكبرى للتلوث في المؤسسة؛ حيث خلصت الدراسة إلى أنّ هناك مصدرين أساسيين للتلوث هما:

المصدر الرئيسي: هو وحدة تحليل ومعالجة المياه المستخدمة في صناعة الأدوية؛ حيث يتمّ تحليل الماء المتأّتي من الحنفيات ونزع كلّ الشوائب وجعله مناسباً للإنتاج؛ أي أنّ الجزء الصالح للاستعمال يوجّه إلى العملية الانتاجية بورشيتها (الأدوية السائلة والأنسولين) والجزء المستغني عنه يتكون من مياه ملوثة تشكّل المصدر الرئيسي للتلوث في المؤسسة. والشكل التالي يبيّن ذلك.

الشكل رقم 27: مصدر التلوث الرئيسي في صيدال قسنطينة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مقابلة مع مدير مصلحة البيئة في صيدال قسنطينة

1 مقابلة مع مدير مصلحة البيئة في صيدال قسنطينة

المصدر الثاني: وهو منظّفات آلات الإنتاج؛ حيث وعند الانتقال من إنتاج دواء معيّن إلى آخر لا بد من مرحلة فاصلة يتم فيها تنظيف مكثّف وشامل لآلات الإنتاج، هذه المنظّفات؛ مضافا إليها مخلفات الأدوية والشوائب المتصّقة بالآلات تكوّن مياه ملوثة.

ج. في مجال تسيير ومعالجة النفايات: تقوم مصلحة البيئة بدراسات تقنية للمخلفات الصناعية في المؤسسة، وتنقسم هذه المخلفات إلى ثلاث أنواع: غازية، صلبة وسائلة. ويتمّ التعامل معها على النحو التالي:

التّفايات الغازية: لم تتمكّن الدّراسات التقنية من قياس الإصدارات من الغازات الملوّثة التي تخلفها العملية الإنتاجية وذلك لصعوبة القياس نظرا لانعدام الوسائل، غير أنّنا لاحظنا أنّ كلّ الآلات الإنتاجية للمؤسسة حديثة الصّنع وبالتالي فالمشكل يُطرح بحدّة أقلّ.

التّفايات الصلبة: يتمّ التحكّم في التّفايات الصلبة بشكل جيّد؛ حيث تحتوي المؤسسة على منطقة خاصة تسمّى منطقة المواد الموجهة للرسكلة. ويتمّ جمع وتصنيف المخلفات حسب المواد المكوّنة لها إلى: علب وكبسولات، مواد ورقية، مركّبات كيميائية... إلخ بعد ذلك، تقوم المؤسسة ببيع هذه المخلفات لمؤسسة معتمدة من طرف وزارة البيئة وتحضى بالترخيص من قبلها وهي مؤسسة *ECFERAL*؛ هذه المؤسسة تقوم بنقل هذه المواد إلى مركز الرّسكلة الخاص بها في مصنع "سي مصطفى". ويذكر أنّ عائدات بيع هذه المواد تضاف إلى الإيرادات المالية للمؤسسة.

التّفايات السائلة: تقوم صيدال قسنطينة بقياس المخلفات من السّوائل الناتجة عن العملية الإنتاجية وعن نشاط المؤسسة عموما كلّ ثلاثة أشهر حسب التعليمات الوزارية؛ هذا بعد أن كانت هذه التعليمات تفرض قياسها شهريًا. ويتمّ قياس هذه السّوائل وتحليلها تبعا للمعايير التالية:

-PH: وهي درجة حموضة وملوحة السّوائل وتفرض التعليمات أن تتراوح هذه النسبة بين 5,2 و 7,5؛

-درجة الحرارة: وهي درجة حرارة السّوائل والتي لا بدّ أن تكون متناسبة مع درجة الحرارة الفصلية للمياه؛

-DCO: وهو معيار يقيس كمّية الأكسجين اللاّزمة في السّوائل لبقاء البكتيريا والكائنات الدقيقة فيه حيّة؛

-DBO5: وهو نفس المعيار السابق لكنّه يقيس النسبة من الأكسجين في 5 أيّام؛

-La conductivité: ويقاس درجة الموصلية أي الشحنات الكهربائية في السّوائل والتي لا بدّ أن تكون معتدلة؛

-MES: وهو معيار يقيس كمية المواد الصّلبة الموجودة بالسّوائل؛ فكلّما كان كبيرا كلّما قلّت سهولة جريانها؛

-O_x dessous: ويقاس الأكسجين الموجود في المحاليل قبل معالجتها وهو شبيه بمعايير الأكسجين السابقة.

ويذكر أنّ القياس حسب المعيار الأوّل والثاني (PH ودرجة الحرارة) يتمّ على مستوى المؤسسة أمّا المعايير الأخرى فيصعب القياس حسبها، لذلك قدّم مدير مصلحة البيئة تقريرا إلى الإدارة العليا لصيدال قسنطينة لإنشاء وحدة معالجة أخرى تقوم بالقياس حسب هذه المعايير. ويتمّ التخلّص بعد ذلك من هذه السّوائل عن طريق الصّرف الصّحي، ولعلّ ما ساعد المؤسسة في الاطمئنان من ناحية النسبة الملوّثة التي تتسرّب إلى الصّرف والتي ربّما لا تتوافق في المعايير التي يصعب قياسها هو وجود وحدة لتطهير المياه على مستوى وادي الرّمال في منطقة حامة بوزيان.

وكتيجة لكلّ هذه الممارسات تساءلنا عن عدم امتلاك المؤسسة لشهادة الإيزو 14001 المتعلقة بالجوانب البيئية نظرا لكون المؤسسة لها كلّ المؤهلات لذلك؛ باعتبار أنّها تمارس كلّ متطلبات هذه الشهادة! ليجيبنا مدير مصلحة البيئة بأنّه يتمّ دراسة الموضوع منذ عدّة سنوات لكنّ الجمع أعطى الأولوية في ذلك لفرع أنتيبوتيكال في المدينة.

المطلب الخامس: آفاق صيدال قسنطينة

بالتّباع استراتيجية التوسّع التي ينتهجها مجمع صيدال وبعد 18 شهر من المفاوضات؛ تمّ عقد شراكة بين مجمع صيدال ومخابر نوفونورديسك الدنماركية (Novo Nordisk) لصناعة مادة الانسولين بجميع أنواعها بمصنع قسنطينة التابع للمجمع بقيمة 15 مليون أورو في 2012/04/21. ووقّع على هذا العقد عن الجانب الجزائري الرئيس المدير العام لمجمع صيدال بومدين درقاوي، وعن جانب مخابر نوفونورديسك الرئيس المدير العام للمخابر بالجزائر جون بول ديجي، وذلك بحضور وزير الصحة والصناعة. ويهدف العقد إلى رفع نسبة تغطية المصنع للاحتياجات الوطنية من الأنسولين بجميع أشكاله لتتعدى نسبة 25% في آفاق 2014 (يذكر أنّ مصنع قسنطينة يوفّر حاليا نسبة لا تتعدّى 4% من احتياجات السوق الجزائرية من الأنسولين، كما أنّ نسبة تغطية مصنع نوفونورديسك المتواجد في تيزي وزو لا تتعدّى 2% من هذه المادة). وقد لاحظنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى فرع قسنطينة زيارات متتالية لمسؤولي مخابر نوفونورديسك للفرع قصد إكمال الترتيبات الأخيرة لبدء تنفيذ العقد، وقد تمّ إرسال فرقة من 10 تقنيين إلى المؤسسة الأمّ بالدنمارك للقيام بتكوين يدوم 5 أيام، كما علمنا أنّ تسويق منتجات المصنع وفقا لهذا العقد سيشرع فيه بدءاً من 2013 وستحمل المنتجات علامة (Novo Nordisk-Algerie). وقد لاحظنا كذلك بدأ الأشغال في مقرّ شركة توزيع الأدوية بالجملة "أنديماد" -التي أعلن إفلاسها- والذي علمنا من مسؤول في صيدال قسنطينة أنّه سيحوّل إلى المؤسسة وسيستغلّ في صناعة السوائل وتحوّل ورشة السوائل القديمة في صيدال قسنطينة إلى ورشة ثانية للأنسولين. وفي إطار إنتاج اللقاحات، أعلن مدير مجمع صيدال عن وجود اتفاق شراكة جزائرية-كوبية في هذا الشأن، بالإضافة إلى إنشاء مركز بيوتكنولوجي بقسنطينة لإنتاج اللقاح المضاد لالتهاب الكبد الفيروسي، وبلغ 10 مليون وحدة موجهة للأطفال والمراهقين¹.

1 تصريح مدير مجمع صيدال السيّد بومدين درقاوي لوكالة الأنباء الجزائرية بتاريخ 2012/04/21

المبحث الثالث: واقع إدارة أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة (تحليل بيانات الاستبيان)

بعد أن قمنا بتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة في مؤسسة صيدال قسنطينة، وبعد توضيح أهمّ مراحل تطويره وتوزيعه؛ نأتي في هذا المبحث إلى تحليل بيانات الاستبيانات الموزعة.

وباعتبار أننا وزّعنا ثلاث استبيانات تختلف في شكلها -لا في مضمونها- نظرا لكونها تقيس نفس المحاور والمتغيرات، فعبارة هذه الاستبيانات ورغم اختلافها فهي تؤدي نفس الدور دائما وهو قياس مستوى متغيّري الدراسة ومدى مساهمة المتغيّر المستقلّ وهو إدارة أصحاب المصلحة (التنظيميين، الاقتصاديين والمجتمعيين) في المتغيّر التابع وهو أبعاد التنمية المستدامة (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي). وسنقسّم التحليل إلى ثلاث أقسام حسب أنواع الاستبيانات؛ وفي الأخير نقوم بتحليل بيانات الاستبيانات مجتمعة (البيانات الكلية).

وسنبدأ هذه التحاليل في كلّ قسم بعرض بيانات إدارة أصحاب المصلحة حسب نوع الاستبيان (أصحاب المصلحة التنظيميين، الاقتصاديين والمجتمعيين)، ثمّ بيانات الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ثمّ العلاقة بين المتغيّرين من خلال معاملات الارتباط ونماذج الانحدار بعد اختبار صلاحيتها.

المطلب الأوّل: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين

سنستعرض في الجداول الموالية بالتحليل والقياس مستويات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة، ثمّ علاقة الارتباط بين المتغيّرات ومدى مساهمة المستقلّة منها في التابعة. ونبدأ ببيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين.

1. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين

بعد استرجاع الاستبيانات من هذه الفئة قمنا بتحليل بياناتها بدءاً بإدارة أصحاب المصلحة؛ من خلال محاولة قياس مستواها، وقياس هذا المستوى استخدمنا مقاييس النزعة المركزية من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية. ونظرا لاستخدامنا مقياس ليكرت في الاستبيان فإنّ المتوسطات الدّالة هي تلك التي تفوق القيمة 3 كون المقياس خماسي يبدأ من القيمة 1 وينتهي بالقيمة 5؛ ما يعني أن القيمة 3 هي القيمة المحايدة في المقياس.

وكانت النتائج الخاصة بهذا الجزء ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: بيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد أصحاب المصلحة
قوي	1	0,92	4,10	تعرف المؤسسة جيّدا أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛
متوسط	2	0,96	3,80	تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة التنظيميين من المستفيدين والمتضررين لدى إنشاء مشروع جديد؛
متوسط	3	1,08	3,37	تستخدم المؤسسة طرقا علمية لتحديد أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛
متوسط	1	0,69	3,86	المجموع
تطلّعات واحتياجات أصحاب المصلحة				
متوسط	1	1,11	3,70	تعرف المؤسسة جيّدا احتياجات وتطلّعات أصحاب المصلحة التنظيميين؛
متوسط	2	1,00	3,40	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛
متوسط	2	0,89	3,55	المجموع
التفاوض وأولويات التعامل مع أصحاب المصلحة				
متوسط	1	1,09	3,80	عند التعامل مع أصحاب المصلحة التنظيميين تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير و التآثر بنشاطها؛
متوسط	3	1,08	3,16	تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛
متوسط	2	1,09	3,36	تملك المؤسسة قوّة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة؛
متوسط	3	0,92	3,44	المجموع
الحوار والاستراتيجيات مع أصحاب المصلحة				
متوسط	1	1,13	3,44	تقوم المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة التنظيميين حول أهمّ القضايا؛
متوسط	2	1,05	3,16	تقوم المؤسسة بإشراك أصحاب المصلحة التنظيميين في عملية الرقابة؛
متوسط	3	1,25	3,13	تأخذ المؤسسة شكوى أصحاب المصلحة التنظيميين بجدية؛
متوسط	4	1,05	3,00	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بنشاطها لأصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛
متوسط	1	1,27	3,44	تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة التنظيميين حسب درجة خطورتهم على نشاطها.
متوسط	4	0,76	3,23	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر الجدول من خلال إجابات المبحوثين من أصحاب المصلحة التنظيميين مستوى متوسط (قريب من القوي) فيما يتعلق بجميع محاور إدارة أصحاب المصلحة؛ حيث فاق هذا المتوسط قيمة المتوسط الفرضي والذي يبلغ 3 (باعتبار أن المقياس المعتمد هو مقياس ليكرت الخماسي) في جميع هاته المحاور. وسجلنا أكبر المتوسطات في محور تحديد أصحاب المصلحة بقيمة 3,86 وهو مستوى قريب من القوي، في حين كانت المتوسطات الأخرى تتراوح بين 3,23 و 3,55، وأكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق ضعيفة في إجابات المبحوثين من أصحاب المصلحة التنظيميين؛ بمعنى أن إجاباتهم تتفق في مجملها. وعليه يمكن القول أن هناك مستوى متوسط لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في صيدال قسنطينة.

2. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة

باستخدام نفس المقاييس ونفس الدلالة قمنا بقياس مستويات الأبعاد الثلاثة انطلاقا من بيانات الاستبيان كالآتي:

أ. محاور البعد الاقتصادي: نقوم بتحليل البيانات انطلاقا من الجدول التالي:

الجدول رقم 18: بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاقتصادي	
				المحور	العبرة
متوسط	4	1,04	3,46	الكفاءة	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛
متوسط	3	1,04	3,50		تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛
متوسط	5	1,19	3,23		هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛
قوي	1	0,77	4,23	الجودة	تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛
قوي	1	0,89	4,23		تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها؛
متوسط	2	0,95	3,90	الأسعار	تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى.
متوسط	6	1,37	3,10		تناسب أسعار المؤسسة مع أسعار المنتجات الأجنبية
متوسط	1	0,59	3,67	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يبين جدول بيانات البعد الاقتصادي مستوى متوسط في متوسطه الحسابي العام والذي يبلغ 3,67 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي؛ هذه القيمة ساهم في رفعها متوسط إجابات العبرة الثالثة والرابعة (4,23) التي تبحث في شروط الجودة والتحسين المستمر في المؤسسة المبحوثة، كما تراوحت المتوسطات الأخرى ما بين 3,90 و 3,10 وكلها كانت أكبر من المتوسط الفرضي. وبالنظر كذلك إلى الانحرافات المعيارية نجد أنّها عرفت مستويات متوسطة تتراوح بين 0,77 و 1,37 ما يعني أنّ هناك فروق ذات مستوى متوسط في إجابات المبحوثين حول البعد الاقتصادي. وعليه فهناك مستوى متوسط بالنسبة لممارسات البعد الاقتصادي في صيدال قسنطينة.

ب. محاور البعد الاجتماعي: الجدول التالي يبيّن بيانات هذا المحور:

الجدول رقم 19: بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاجتماعي	
				المحور	العبرة
ضعيف	6	1,20	2,30	العدالة	هناك عدالة في توزيع الأجور في المؤسسة؛
متوسط	3	1,62	3,03		لا يوجد تمييز في المؤسسة حسب الجنس؛
ضعيف	5	1,27	2,60		تسعى المؤسسة إلى زيادة فرص التشغيل؛
ضعيف	4	1,24	2,63	التمكين والتحفيز	تعتبر البرامج التكوينية التي تبرمجها المؤسسة كافية لتمكين العمّال؛
ضعيف	7	1,43	2,23		تقدّم المؤسسة حوافز كافية لتشجيع العمّال على تقديم الأفضل؛
ضعيف	8	1,17	2,16		تأخذ المؤسسة بآراء العمّال في كل جوانب النشاط؛
متوسط	1	0,88	3,66	تلبية احتياجات المجتمع	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدّواء باستمرارية؛
متوسط	2	1,32	3,20		تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.
ضعيف	3	0,92	2,72	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضّح الجدول المتعلّق ببيانات البعد الاجتماعي مستوى ضعيفا بمتوسط حسابي عام بلغ 2,72 وهي قيمة أقلّ من المتوسط الفرضي؛ هذه القيمة تعكس الضّعف الذي عرفته قيم العبارات الأولى، الثالثة، الرابعة، الخامسة والسادسة والتي تبحث في العدالة في توزيع الأجور، فرص الشّغل، البرامج التكوينية والحوافز والمشاركة على التوالي. ورغم تسجيل مستويات متوسطة في العبارات الأخرى والتي جاءت في مقدّمتها تلبية حاجات المجتمع من الدّواء؛ إلا أنّ المتوسط العام تأثر بالقيم الضعيفة. كما أنّ الانحرافات المعيارية كانت مرتفعة نسبيا عن الانحرافات المسجّلة في بيانات البعد الاقتصادي. وعليه فبيانات الجدول تدلّ على وجود مستوى ضعيف لممارسات البعد الاجتماعي في المؤسسة المبحوثة.

ج. محاور البعد البيئي: يوضح الجدول التالي بيانات هذا المحور بالنسبة لفئة أصحاب المصلحة التنظيميين

الجدول رقم 20: بيانات البعد البيئي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد البيئي	
				المحور	العبارة
قوي	1	0,86	4,06	الالتزام	تلتزم المؤسسة بالتشريعات الحكومية لحماية البيئة؛
قوي	2	0,94	4,00	المعايير	تلتزم المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالبيئة؛
متوسط	4	1,19	3,46	الحد من التلوث	تضع المؤسسة برامج خاصة للأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛
متوسط	6	1,28	3,00		تقوم المؤسسة بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة؛
متوسط	5	1,42	3,33		للمؤسسة برامج لتحسين طرق معالجة النفايات ؛
متوسط	3	1,04	3,56	التوعية	تعمل المؤسسة على الحد من التلوث بتبعية من المصدر؛
ضعيف	8	1,25	2,56		تقوم المؤسسة بالتكوين البيئي للأفراد؛
ضعيف	7	1,32	2,63		تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.
متوسط	2	0,86	3,32	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهرت بيانات البعد البيئي مستويات متوسطة في أغلب العبارات، وجاء في مقدمتها الالتزام بالتشريعات الحكومية فيما يخص الجوانب البيئية، ولعل ذلك يرجع إلى امتلاك الدولة للأغلبية في أسهم المؤسسة، وانعكس هذا المستوى على المتوسط العام الذي بلغ 3,32 بقيمة تفوق المتوسط الفرضي، وانحراف معياري ذو مستوى ضعيف ما يعني أنه لا توجد فروقات كبيرة في إجابات الباحثين فيما يخص الجوانب البيئية في المؤسسة؛ وعليه نستنتج أن هناك مستوى متوسط لممارسات البعد البيئي في مؤسسة صيدال قسنطينة من وجهة نظر أصحاب المصلحة التنظيميين.

3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة

نظرا لكون الدراسة تبحث في دور إدارة أصحاب المصلحة في إسقاط أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة؛ كان علينا دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة وكذا معاملات الانحدار الخاصة بالنموذج وكانت النتائج كالتالي:

أ. معاملات الارتباط:

يمكن توضيح نتائج تحليل الارتباط من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 21: معاملات الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين
			أبعاد التنمية المستدامة
دالّ	0,000	0,75	البعد الاقتصادي
دالّ	0,000	0,65	البعد الاجتماعي
دالّ	0,004	0,51	البعد البيئي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يبين الجدول ارتباطاً موجباً وقوياً بين إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وبعد التنمية المستدامة الاقتصادي بقيمة 0,75 وارتباطاً متوسطاً بالنسبة للبعد الاجتماعي والبيئي بقيمة 0,65 و 0,51 على التوالي، وكلّ هذه المعاملات كانت دالة إحصائياً عند مستوى خطأ 0,05.

ب. نموذج ومعاملات الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة

استخدمنا نماذج الانحدار للتعقّق أكثر في تفسير التغيّرات التي تطرأ على المتغيّر التابع والتي تعزى إلى المتغيّر المستقلّ، ولخصنا كلّ هذه النتائج في الجداول الموالية، لكن قبل ذلك كان علينا التأكّد من صلاحية تطبيق النموذج. أولاً: التأكّد من صلاحية نماذج الانحدار الخطّي: بعد التأكّد من صلاحية تطبيق النماذج من خلال التحقّق من الشروط النظرية الضّرورية؛ قمنا بالتحقّق من الشروط الإحصائية والتي لخصناها في جداول اختبار فيشر للمعنوية الكلية ثمّ الانتقال إلى شروط تجانس واعتدال البواقي.

I. المعنوية الكلية للنماذج: اختبار (ف) (F- Test)

نرمز للأبعاد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالرموز "إق"، "إج"، "بي" على التوالي فيكون جدول اختبار (ف):

الجدول رقم 22: اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين

الدلالة	قيمة (F) المحسوبة			متوسط مجموع المربعات			درجات الحرية	مجموع المربعات			مصدر التباين في النماذج		
	بي	إج	إق	بي	إج	إق		بي	إج	إق			
0,00	0,00	0,00	9,82	20,70	37,99	5,66	10,55	5,88	1	5,66	10,55	5,88	الانحدار
						0,57	0,50	0,15	28	16,13	14,26	4,33	الخطأ
									29	21,79	24,81	10,21	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بالنظر إلى الجدول نلاحظ أنّ جميع قيم (F) المحسوبة أقلّ من قيمها الجدولية بالنسبة لكلّ الأبعاد، وهذا تبيّنه مستويات دلالة بلغت كلّها القيمة صفر وهي قيم دالة عند مستوى الخطأ المسموح به والمقدّر بـ 0,05، وهذا يعني أنّ

هنالك معاملا على الأقل من بين معاملات معادلة الانحدار يختلف عن الصفر، وعليه فهناك معنوية كلية في النماذج ما يجعلنا ننتقل إلى الشروط الأخرى قبل أن نتفحص المعنوية الجزئية.

II. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test

للتأكد من اعتدال التوزيع وكونه توزيعا طبيعيا استخدمنا التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test، الذي تنص فرضيته على أنه إذا كانت الاحتمالات الخاصة بالبواقي غير دالة عند مستوى الخطأ المسموح به فاحتمالات البواقي تتبع التوزيع الطبيعي والعكس بالعكس. وكانت النتائج بالاعتماد على الرموز السابقة بالنسبة للأبعاد كالاتي:

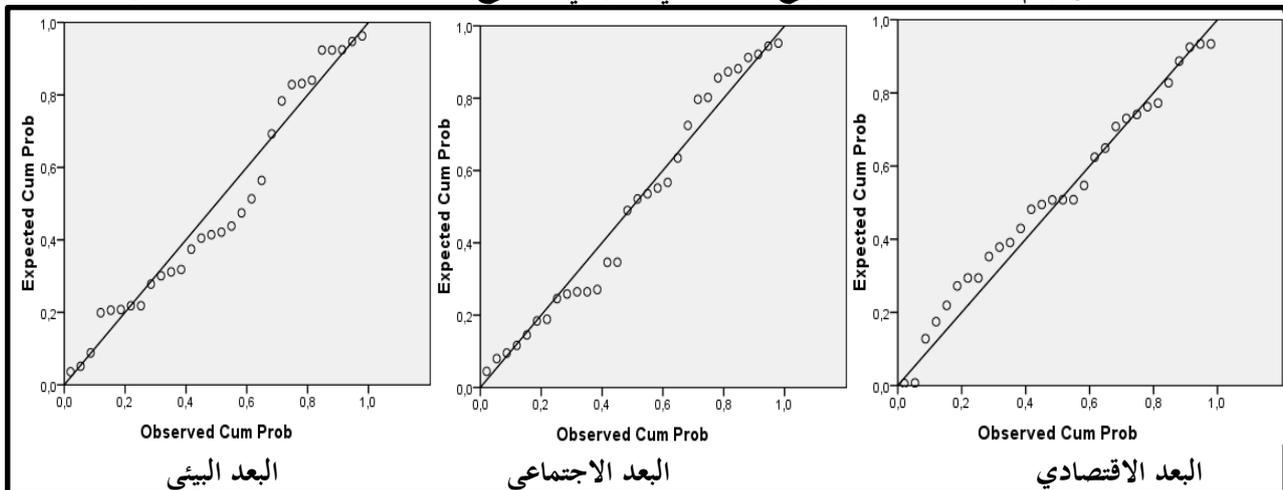
الجدول رقم 23: اختبار التوزيع الاحتمالي للبواقي لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين

البيان	إحصاء الاختبار			درجات الحرية			الدلالة		
	إق	إج	بي	إق	إج	بي	إق	إج	بي
اختبار كلومجروف-سميرنوف	0,10	0,13	0,13	30	30	30	0,20	0,18	0,20
اختبار ويلك-شايبرو	0,93	0,95	0,95	30	30	30	0,17	0,20	0,73

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

حيث يظهر الجدول احتمالات أكبر من الخطأ المسموح به في جميع نماذج الأبعاد بالنسبة للبواقي وعليه فهي غير دالة، ومنه نقبل الفرض القائل بأن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي عند درجة حرية 30 ومستوى معنوية مقدر بـ 0,05، وما يؤكد اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في النماذج هو الأشكال البيانية للتوزيعات والتي نوضحها كما يلي.

الشكل رقم 28: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين



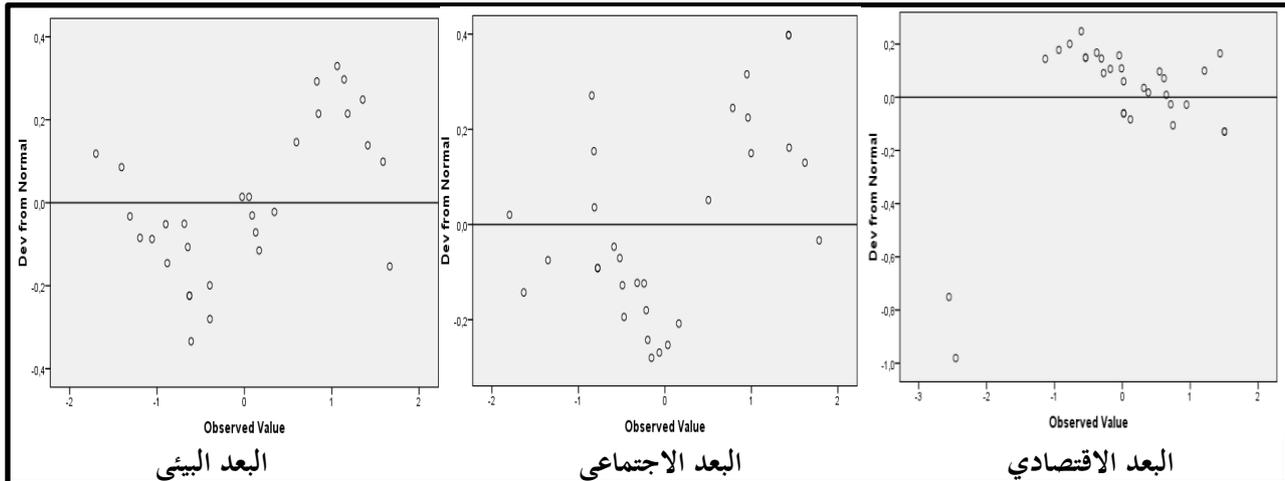
المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يؤكد الشكل ما جاء في اختبار اعتدال التوزيع حيث يظهر أن قيم النماذج تتوزع بشكل منتظم حول المستقيم في جميع الأبعاد.

III. تجانس البواقي (ثبات تباين الأخطاء):

يمكن التحقق من هذا الشرط من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 29: ثبات تباين الأخطاء لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يفحص الشكل انتشار البواقي المعيارية مع القيم الاتجاهية للمتغير التابع؛ حيث تتوزع البواقي بشكل عشوائي على جانبي المستقيم الذي يمثل القيمة صفر أي أنه يفصل بين القيم الموجبة والسالبة، حيث لا يمكننا رصد نموذج معين أو شكل منتظم لهذا الانتشار وعليه فشرط ثبات تباين البواقي متوفر في النماذج.

ثانياً: نماذج الانحدار: إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة: نظراً لاستيفاء النموذج كل الشروط للتطبيق فقد استخدمنا معاملات نماذج الانحدار للحكم على وجود دور لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في تفعيل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، وكذا تتبّع المعنوية الجزئية للنماذج.

الشكل رقم 24: نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية		المعاملات غير المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
		معامل Beta	خطأ غير معياري	معاملات المعادلة	معاملات غير المعيارية			
0,002	3,402		0,388	1,319	الجزء الثابت	0,56	البعد الاقتصادي	
0,000	6,164	0,759	0,109	0,675	المتغير المستقل			
0,560	-0,590		0,703	-0,415	الجزء الثابت	0,40	البعد الاجتماعي	
0,000	4,551	0,652	0,199	0,904	المتغير المستقل			
0,181	1,371		0,748	1,025	الجزء الثابت	0,23	البعد البيئي	
0,004	3,135	0,510	0,211	0,662	المتغير المستقل			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

كانت نتائج نماذج الانحدار إيجابية؛ حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية بالنسبة للأبعاد الثلاثة: 6,164، 4,551 و 3,135 وهي قيم دالة عند مستوى معنوية 0,05 بمعنى أنّ المعنوية الجزئية للنماذج تعزى إلى المتغير المستقل وهو إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين ماعداً في البعد الاقتصادي أين توجد دلالة كذلك للجزء

الثابت في النموذج بقيمة احتمال قدره 0,002 وهي أقل من مستوى الخطأ. وباستخدام معاملات التحديد المعدلة -لكونها أكثر دقة- أظهرت النتائج قدرة تفسيرية بما نسبته 56%، و40% و23% وهي على التوالي نسب تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع؛ بمعنى أن 56% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الاقتصادي و40% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد الاجتماعي، و23% من التغيرات التي تحدث في ممارسات البعد البيئي؛ تعزى لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين. وجاءت معادلات مستقيم الانحدار على الشكل التالي: حيث نرزم للمتغيرات: البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالرموز: Dimeco، Dimsoc و Dimenv على التوالي، ونرزم لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين بالرمز MP .

$$\text{Dimeco} = 0,675 \text{ MP} + 1,319$$

$$\text{Dimsoc} = 0,904 \text{ MP} - 0,415$$

$$\text{Dimenvir} = 0,662 \text{ MP} + 1,025$$

وكخلاصة يمكن القول أن هناك دلالة معنوية في النماذج على وجود دور لإدارة أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة. ونمر الآن إلى بيانات أصحاب المصلحة الاقتصاديين الذين يتكوّنون من: العملاء، الموزعين والموردين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين

بنفس المنهجية المتبعة في تحليل الاستبيان الأول الخاص بأصحاب المصلحة التنظيميين؛ نقوم بتحليل وتتبع بيانات استبيان هذه الفئة، ونبدأ ببيانات إدارة أصحاب المصلحة لقياس مستواها في مؤسسة صيدال قسنطينة من جهة نظر الفئة المبحوثة من هؤلاء.

1. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين

سنستخدم كذلك مقاييس النزعة المركزية ونفس المتوسط الفرضي للتعبير عن ضعف أو قوة مستوى إدارة أصحاب المصلحة المتكوّنين من الموردين، العملاء والموزعين في مؤسسة صيدال قسنطينة. والجدول التالي يوضح هذه البيانات بالتفصيل:

الجدول رقم 25: بيانات إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد أصحاب المصلحة
متوسط	1	0,97	3,13	تعرف المؤسسة جيّدا أنّي من أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	2	0,93	2,86	تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة من المستفيدين والمتضررين لدى إنشاء مشروع جديد؛
ضعيف	3	1,06	2,80	تستخدم المؤسسة طرقا علمية لتحديد أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	1	0,70	2,93	المجموع
تطلّعات واحتياجات أصحاب المصلحة				
ضعيف	1	0,97	2,76	تعرف المؤسسة جيّدا ما أنتظره منها؛
ضعيف	2	0,86	2,46	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	2	0,78	2,61	المجموع
التفاوض وأولويات التعامل مع أصحاب المصلحة				
ضعيف	1	1,04	2,93	عند التعامل مع أصحاب المصلحة تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير و التآثر بنشاطها؛
ضعيف	3	0,90	2,26	تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	2	1,10	2,43	تملك المؤسسة قوّة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة؛
ضعيف	3	0,84	2,54	المجموع
الحوار والاستراتيجيات مع أصحاب المصلحة				
ضعيف	2	1,07	2,53	تقوم المؤسسة بالتشاور معي حول أهمّ القضايا؛
ضعيف	4	0,93	2,23	تقوم المؤسسة بإشراكي في عملية الرقابة؛
ضعيف	3	0,99	2,36	تأخذ المؤسسة الشكاوى المقدّمة من طرفي بجديّة؛
ضعيف	5	0,94	2,06	يمكنني الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة بسهولة؛
ضعيف	1	1,15	2,63	تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة حسب درجة خطورتهم على نشاطها.
ضعيف	4	0,64	2,36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

فيما عدا العبارة الأولى من استبيان إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين والتي بلغ متوسطها قيمة أكبر من المتوسط الفرضي حيث بلغت 3,13؛ كانت متوسطات العبارات الأخرى ضعيفة بقيم أقل من المتوسط الفرضي والذي

يبلغ 3، وتراوح هذه المتوسطات بين 2,06 و 2,93 في كلّ المحاور وهو ما أثار على المتوسطات الحسابية العامة للمحاور والتي بلغت 2,93 بالنسبة لمحور تحديد أصحاب المصلحة، 2,61 بالنسبة لمحور التطلّعات، 2,54 بالنسبة لمحور التفاوض و 2,36 بالنسبة للحوار؛ وعليه فهي تظهر مستوى ضعيفا لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في المؤسسة المبحوثة، إضافة إلى ذلك فهناك إجماع على هذا المستوى لدى المبحوثين من خلال ضعف قيم الانحرافات المعيارية.

2. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة

تختلف أسئلة الاسبان بالنسبة للفئة السابقة عنها في هذه الفئة، ولعلّ أهمّ الاختلافات تكمن في البعد الاجتماعي والبعد البيئي؛ نظرا للاختلاف في تصوّرات هذه الفئة للعلاقات مع المؤسسة عن تصوّرات الفئة السابقة، وكذا رؤيتها للممارسات البيئية.

أ. عرض وتحليل بيانات البعد الاقتصادي: جاءت هذه البيانات على النحو الموضّح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 26: بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاقتصادي	
				المحور	العبارة
ضعيف	4	1,10	2,56	الكفاءة	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛
ضعيف	3	0,97	2,53		تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛
ضعيف	5	1,02	2,33		هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛
متوسط	1	0,87	3,30	الجودة	تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛
متوسط	1	0,83	3,30		تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها؛
ضعيف	2	1,01	2,93	الأسعار	تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى.
ضعيف	6	1,20	2,30		تناسب أسعار المؤسسة مع أسعار المنتجات الأجنبية
ضعيف	1	0,55	2,75	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يرى أصحاب المصلحة الاقتصاديون المبحوثون أنّ هناك مستوى ضعيفا في ممارسات البعد الاقتصادي في مؤسسة صيدال قسنطينة؛ هذا بالنظر إلى المتوسطات الضعيفة التي كشفت عنها نتائج الاستبيان في هذا الجانب، حيث نجد أنّه وباستثناء شروط الجودة والتحسين المستمرّ الذين عرفا مستوى متوسط لكون قيمتهما تفوق المتوسط الفرضي؛ فإنّ العبارات الأخرى كانت متوسطاتها ضعيفة وتراوح ما بين 2,30 و 2,93 وهو ما أثار على المتوسط العام لهذا البعد والذي بلغ قيمة ضعيفة 2,75 وعليه فهناك مستوى ضعيف في ممارسات البعد الاقتصادي في نظر المبحوثين من أصحاب المصلحة الاقتصاديين؛ وبإجماع تقريبا نظرا لقيم الإنحرافات المعيارية كذلك.

ب. عرض وتحليل بيانات البعد الاجتماعي: الجدول الموالي يوضح هذه البيانات بالتفصيل:

الجدول رقم 27: بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاجتماعي	
				المحور	العبرة
ضعيف	6	0,88	1,63	العدالة	هناك عدالة في عمليات البيع (الشراء) لدى المؤسسة مع عملائها (مورديها)؛
ضعيف	3	1,37	2,33		لا توجد محاسبة لعميل (مورد) على حساب آخر في المؤسسة؛
ضعيف	5	1,14	1,83		تسعى المؤسسة إلى زيادة فرص التشغيل؛
ضعيف	4	0,97	1,86	أخلاقيات الأعمال والمشاركة	تتميز عمليات البيع (الشراء) لدى المؤسسة بالنزاهة؛
ضعيف	7	1,22	1,76		تقدم المؤسسة حوافز كافية لتحقيق مبيعات (مشتريات) أكبر من خلال تقديم منتجات (طلبات) باستمرار؛
ضعيف	8	0,81	1,56		تأخذ المؤسسة بآراء عملائها (مورديها) في جوانب نشاطها؛
ضعيف	1	0,95	2,70	تلبية الاحتياجات	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدواء باستمرار؛
ضعيف	2	1,06	2,36		تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.
ضعيف	3	0,75	2,00	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بالتعامل مع العملاء والموردين على أنهم مجموعة متجانسة، تم استخدام استبيانين لا يختلفان إلا في الكلمات التي بين قوسين في البعدين الاجتماعي والبيئي؛ حيث أن ما بين قوسين يوجه للموردين. وقد تم جمع النتائج وتحليلها على أنها مجموعة واحدة، ويظهر الجدول ضعفا كليا في جوانب العدالة وأخلاقيات الأعمال وكذا تلبية حاجيات المجتمع بالنسبة للمبحوثين، وهذا ما تؤكدته المتوسطات الحسابية التي تراوحت ما بين 1,56 كأضعف قيمة مسجلة بالنسبة لعبارة توفير مناصب الشغل و2,70 بالنسبة لعبارة عدالة عمليات البيع والشراء، هذه المستويات انعكست في متوسط عام ضعيف بلغ قيمة 2,00 وهو ما يعبر عن مستوى ضعيف لممارسات البعد الاجتماعي في نظر أصحاب المصلحة الاقتصاديين في مؤسسة صيدال قسنطينة.

ج. عرض وتحليل بيانات البعد البيئي: نبرز هذه البيانات في الجدول الآتي:

الجدول رقم 28: بيانات البعد البيئي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد البيئي	
				المحور	العبرة
متوسط	1	0,92	3,10	الالتزام	تلتزم المؤسسة بالتشريعات الحكومية لحماية البيئة؛
متوسط	2	0,95	3,10	المعايير	تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المتعلقة بالبيئة؛
ضعيف	4	1,07	2,53	الحد من التلوث	هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخص الأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛
ضعيف	6	1,10	2,13		هناك تطوّر مستمرّ في تعامل المؤسسة مع القضايا البيئية؛
ضعيف	5	1,27	2,56		هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ تحسين طرق تسيير التفايات؛
ضعيف	3	0,95	2,66	الوعيّة	تعمل المؤسسة على الحدّ من التلوّث بتسويق منتجات صديقة للبيئة (توريد مواد نظيفة)؛
ضعيف	8	1,04	1,86		هناك تكوين بيئي للأفراد داخل المؤسسة؛
ضعيف	7	1,11	1,93		تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.
ضعيف	2	0,78	2,48	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

جاءت نتائج البعد البيئي مشابحة لنتائج البعد الاجتماعي فباستثناء مراعاة المؤسسة للتشريعات الحكومية والتي بلغت مستوى متوسط بـ 3,10، عرفت العبارات الأخرى ضعفا في متوسطاتها تراوح بين 1,86 كقيمة دنيا و 2,66 كقيمة قصوى ما أنتج متوسطا عاما ضعيفا للبعد البيئي بلغ 2,48 بمعنى أنّ هناك ضعفا في الممارسات البيئية في المؤسسة المبحوثة من جهة نظر أصحاب المصلحة الاقتصاديين، وهذا وتفاوتت مستويات هذا الضعف بين مختلف المبحوثين وهو ما تظهره الانحرافات المعيارية.

3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة

بعد عرض وتحليل نتائج متغيّري الدراسة بالنسبة لاستبيان هذه الفئة نقوم فيما يلي بتحليل العلاقة بينها.

1. معاملات الارتباط: لاختبار العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محلّ الدراسة نقوم بتحليل معاملات الارتباط عند مستوى الثقة المعتمد. والجدول الموالي يبيّن هذا التحليل:

الجدول رقم 29: معاملات الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين
			أبعاد التنمية المستدامة
دال	0,000	0,71	البعد الاقتصادي
دال	0,000	0,64	البعد الاجتماعي
دال	0,005	0,49	البعد البيئي

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

لم تختلف معاملات الارتباط بالنسبة لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة كثيرا عنها بالنسبة لأصحاب المصلحة التنظيميين، حيث عبّرت عن ارتباط موجب وقويّ بالنسبة للبعد الاقتصادي وارتباط متوسط بالنسبة للبعد الاجتماعي، غير أنّها أظهرت ضعفا في هذه العلاقة مع البعد البيئي حيث بلغ المعامل 0,49.

2. نموذج ومعاملات الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة

تتبع نفس الخطوات التي قمنا بها في النماذج السابقة بالنسبة لإصحاب المصلحة التنظيميين، وعليه لا بدّ أولاً من التأكد من صلاحية تطبيق النموذج.

أولاً: التأكد من صلاحية نموذج الانحدار الخطّي: لا بدّ من تفحص المعنوية الكلية للنموذج ثمّ تتبّع المعنوية الجزئية.

I. المعنوية الكلية للنموذج: اختبار (F- Test):

تتبع نفس الرموز بالنسبة لأبعاد التنمية المستدامة الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي: "إق"، "إج"، "بي" على التوالي فيكون جدول اختبار (F) كالتالي:

الجدول رقم 30: اختبار فيشر للمعنوية الكلية بالنسبة لنماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين

الدلالة	قيمة (F) المحسوبة			متوسط مجموع المربعات			درجات الحرية	مجموع المربعات			مصدر التباين في النماذج			
	بي	إج	إق	بي	إج	إق		بي	إج	إق				
	0,00	0,00	0,00	9,29	19,84	28,97	4,47	6,85	4,54	1	4,47	6,85	4,54	الانحدار
							0,48	0,34	0,15	28	13,47	9,67	4,39	الخطأ
										29	17,94	16,52	8,93	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بما أنّ قيم (F) المحسوبة عند درجات الحرية الموضّحة في الجدول أقلّ من قيمها الجدولية، وباعتبار كذلك أنّ مستويات المعنوية بلغت قيم صفرية وهي أقلّ من الخطأ المسموح به في الدراسة؛ فهناك معنوية كلية للنموذج.

II. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test

بالاعتماد على الرموز السابقة بالنسبة للأبعاد يكون جدول اعتدالية التوزيع كالتالي:

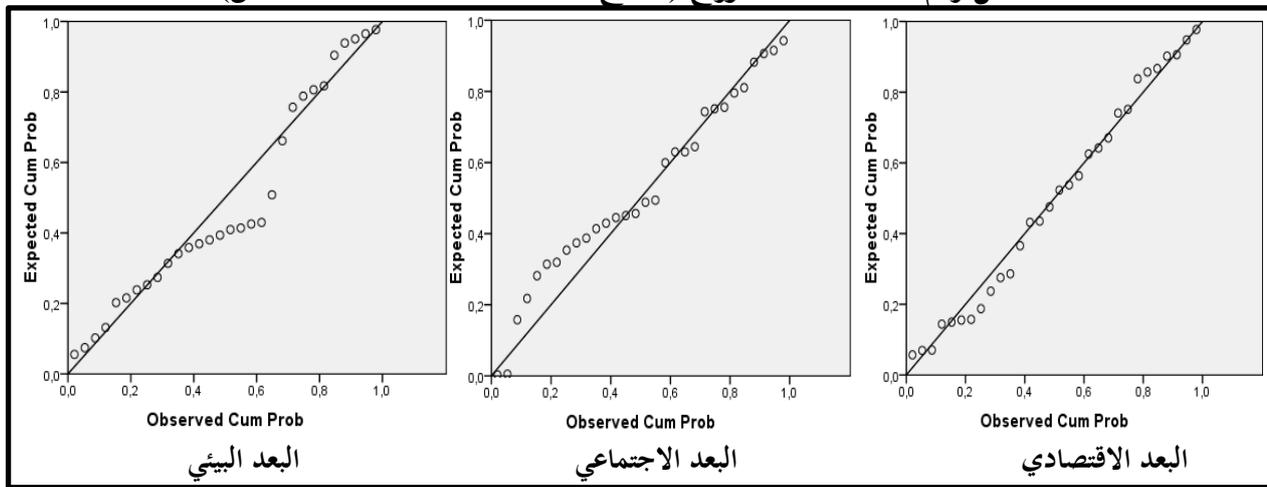
الجدول رقم 31: اعتدالية التوزيع في نماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين

الدلالة			درجات الحرية			إحصاء الاختبار			البيان
بي	إج	إق	بي	إج	إق	بي	إج	إق	
0,20	0,20	0,10	30	30	30	0,20	0,08	0,14	اختبار كلومجروف-سميرنوف
0,08	0,54	0,12	30	30	30	0,93	0,97	0,90	اختبار ويلك-شايبرو

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

ويوضح الجدول احتمالات أكبر من مستوى الخطأ المسموح به والمقدر بـ 0,05 عند درجات حرية تقدر بـ 30 وعليه فالبواقي تتبع التوزيع الطبيعي والشرط الثاني من شروط تطبيق النماذج متوفر. هذا الشرط يؤكد الشكل التالي:

الشكل رقم 30: اعتدالية التوزيع (نماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين)



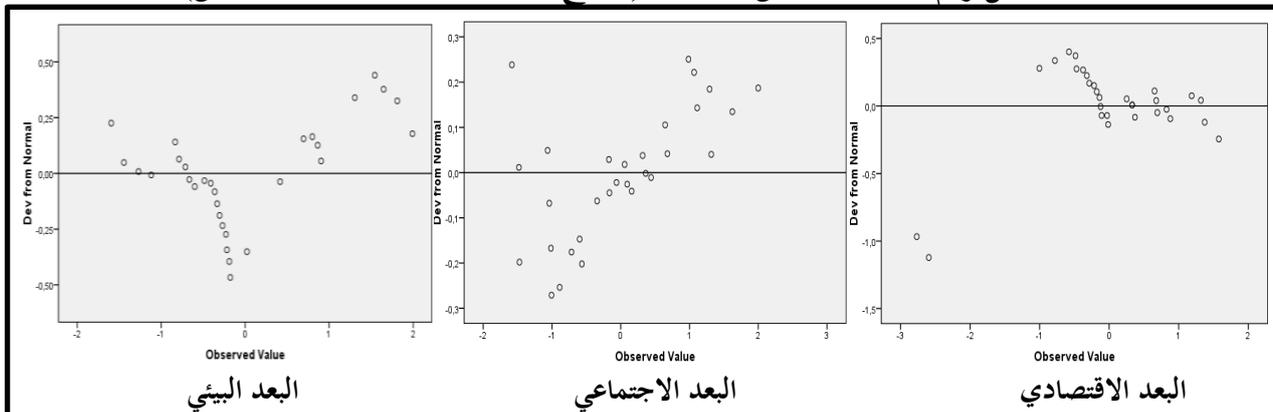
المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تظهر جميع الأشكال أن القيم تتوزع بشكل منتظم يمكن تمييزه بوضوح حول المستقيم وعليه فهي تؤكد ما توصلنا إليه من خلال الطريقة الحسابية.

III. تجانس البواقي (ثبات تباين الأخطاء):

للتحقق من هذا الشرط استخدمنا الأشكال البيانية التالية والتي توضح تباين البواقي:

الشكل رقم 31: ثبات تباين الأخطاء (نماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين)



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تتوزع قيم البواقي في الأشكال البيانية بشكل عشوائي وغير منتظم حول المستقيم الذي يفصل بين القيم الموجبة والسالبة وعليه فتباين هذه الأخطاء ثابت ويحقق الشرط الثالث من شروط تطبيق النماذج.

ثانيا: نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة: بعد التحقق من شروط صلاحية تطبيق نماذج الانحدار نقوم بتتبع المعنوية الجزئية لهذه النماذج عن طريق الجدول التالي:

الجدول رقم 32: نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة t	المعاملات المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
		معامل Beta	الخطأ غير المعياري			
0,007	2,917		0,337	0,982	0,49	البعد الاقتصادي
0,000	5,383	0,713	0,128	0,687		
0,743	-0,332		0,500	-0,166	0,39	البعد الاجتماعي
0,000	4,454	0,644	0,189	0,844		
0,225	1,240		0,590	0,731	0,24	البعد البيئي
0,005	3,048	0,499	0,224	0,681		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بالنظر إلى مستويات الدلالة الخاصة بالمتغيرات المستقلة نجد أنّها كلّها دالة عند مستوى معنوية يقدر بـ 0,05 وقيم (t) المحسوبة أقل من قيمها الجدولية وبالتالي فالمعنوية الجزئية للنماذج تعزى إلى المتغيرات المستقلة (رغم أنّه في البعد الاقتصادي توجد دلالة كذلك في الجزء الثابت من المعادلة)، ويظهر من معاملات التحديد المعدلة أنّ 49% من التغيرات التي تطرأ على البعد الاقتصادي تعزى إلى إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الاقتصاديين، كما تعزى لهذه الأخيرة أيضا 39% من التغيرات التي تطرأ على البعد الاجتماعي و24% في البعد البيئي. وعليه فهناك قدرة تفسيرية للنماذج. وجاءت معادلات مستقيمات الانحدار على النحو الآتي:

$$\text{Dimeco}=0,687\text{MP}+0,982$$

$$\text{Dimsoc}=0,844\text{MP}-0,166$$

$$\text{Dimenvir}=0,681\text{MP}+0,731$$

ومنه فهناك دلالة معنوية على وجود دور لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين

استكمالا لتحليل بيانات الاستبيان ولإضفاء مصداقية على نتائج الدراسة كان علينا الأخذ بعين الاعتبار لفئة أصحاب المصلحة المجتمعيين في كلّ جوانب التنمية المستدامة وإدارة أصحاب المصلحة في المؤسسة محلّ الدراسة.

أ. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين

نستخدم كذلك مقاييس التزعة المركزية باحتساب متوسطات العبارات والحكم عليها من خلال المتوسط فرضي والمتمثل في القيمة الحياضية والتي تبلغ 3. والجدول التالي يبيّن بيانات إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين.

الجدول رقم 33: بيانات إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحديد أصحاب المصلحة
ضعيف	1	0,84	2,20	تعرف المؤسسة جيدا أنني من أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	2	0,76	1,96	تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة من المستفيدين والمتضررين لدى إنشاء مشروع جديد؛
ضعيف	2	0,80	1,96	تستخدم المؤسسة طرقا علمية لتحديد أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	1	0,55	2,04	المجموع
تطلعات واحتياجات أصحاب المصلحة				
ضعيف	1	0,81	1,86	تعرف المؤسسة جيدا ما أنتظره منها؛
ضعيف	2	0,67	1,60	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	3	0,65	1,73	المجموع
التفاوض وأولويات التعامل مع أصحاب المصلحة				
ضعيف	1	2,82	2,06	عند التعامل مع أصحاب المصلحة تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير و التأثير بنشاطها؛
ضعيف	3	0,62	1,50	تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة فيها؛
ضعيف	2	0,84	1,66	تملك المؤسسة قوة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة؛
ضعيف	2	0,61	1,74	المجموع
الحوار والاستراتيجيات مع أصحاب المصلحة				
ضعيف	2	0,82	1,73	تقوم المؤسسة بالتشاور معي حول أهم القضايا؛
ضعيف	4	0,57	1,53	تقوم المؤسسة بإشراكي في عملية الرقابة؛
ضعيف	3	0,57	1,56	تأخذ المؤسسة الشكاوى المقدمة من طرفي بجديّة؛
ضعيف	3	0,77	1,56	يمكنني الوصول إلى جميع المعلومات المتعلقة بنشاط المؤسسة بسهولة؛
ضعيف	1	0,91	1,83	تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة حسب درجة خطورتهم على نشاطها.
ضعيف	4	0,45	1,61	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بالمقارنة مع نتائج محاور إدارة أصحاب المصلحة نجد أنّ إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين سجّلت أضعف النتائج، فإذا ما تفحصنا المتوسطات الحسابية العامة للمحاور نجدتها تتراوح بين 1,61 و 2,04 وهي أقلّ من المتوسط الفرضي؛ وعليه فمستوى إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في صيدال قسنطينة ضعيف سواءً بمقارنته مع مستوى الفئتين السابقتين أو مقارنة بالمتوسط الفرضي. كما أنّ الانحرافات المعيارية تعبرّ على إجماع كبير على هذا المستوى من قبل الباحثين. لكن تجدر الإشارة إلى أنّ محور تحديد أصحاب المصلحة يحتلّ المراتب الأولى دائما من حيث الأهمية النسبية سواء في هذه الفئة أو في الفئتين السابقتين.

ب. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة

ونوضّح هنا بيانات هذه الأبعاد حسب إجابات الباحثين من أصحاب المصلحة المجتمعيين، ونبدأها بالبعد الاقتصادي.

أ. عرض وتحليل بيانات البعد الاقتصادي: الجدول الموالي يوضّح هذه البيانات:

الجدول رقم 34: بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاقتصادي	
				المحور	العبرة
ضعيف	3	0,85	1,76	الكفاءة	تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛
ضعيف	4	0,69	1,73		تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛
ضعيف	6	0,72	1,60		هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛
ضعيف	1	0,80	2,33	الجودة	تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛
ضعيف	1	0,75	2,33		تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها؛
ضعيف	2	0,85	2,03	الأسعار	تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى.
ضعيف	5	0,84	1,66		تتناسب أسعار المؤسسة مع أسعار المنتجات الأجنبية
ضعيف	3	0,40	1,92	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

لم تكن نتائج ممارسات البعد الاقتصادي أحسن حالا من نتائج إدارة أصحاب المصلحة، حيث سجّلنا نتائج هي الأضعف مقارنة بالفئتين السابقتين؛ فإذا ما لاحظنا المتوسطات الحسابية؛ نجد أنّها تقلّ عن المتوسط الفرضي، هذه المرة تقلّ بكثير فقد بلغ المتوسط العام قيمة 1,92 ما يعني أنّ هناك مستوى ضعيفا جدًا لممارسات هذا البعد في المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر أصحاب المصلحة المجتمعيين. هذا وقد بلغت الانحرافات مستويات ضعيفة ما يعني أنّه لا توجد فروق كثيرة في إجابات الباحثين أي أنّ هناك إجماع حول هذا المستوى لديهم.

ب. عرض وتحليل بيانات البعد الاجتماعي: ونبرزها في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الاجتماعي	
				المحور	العبرة
ضعيف	6	0,99	1,80	العدالة	هناك عدالة في توزيع نتائج النشاط بالنسبة للمؤسسة؛
ضعيف	3	1,38	2,34		لا توجد محاباة عند وجود فرص للتشغيل في المؤسسة؛
ضعيف	5	1,16	1,86		تراعي المؤسسة شروط الكفاءة لا غير عند استقطاب اليد العاملة؛
ضعيف	4	1,03	1,96	أخلاقيات الأعمال والمشاركة	تميّز أنشطة المؤسسة بالتزاهة؛
ضعيف	7	1,20	1,73		تحرص المؤسسة على سلامة المستهلكين بتوفير المعلومات الكافية عن منتجاتها؛
ضعيف	8	0,85	1,63		تقوم المؤسسة بالعمل التشاركي (جمعيات حماية المستهلك) مع المجتمع في جوانب نشاطها؛
ضعيف	1	0,94	2,73	تلبية الاحتياجات	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدواء باستمرار؛
ضعيف	2	1,10	2,40		تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.
ضعيف	2	0,72	2,01	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهر الاستبيان مستوى ضعيفا في ممارسات البعد الاجتماعي من وجهة نظر الباحثين من أصحاب المصلحة المجتمعيين؛ حيث بلغ متوسطه العام قيمة 2,01 وهي قيمة تقل عن المتوسط الفرضي وكانت الانحرافات المعيارية تدل على وجود اختلافات في مستوى الباحثين فيما يتعلق بهذا البعد، وباعتبار ممارسات هذا الأخير تعتمد بشكل كبير على تسيير العلاقات الاجتماعية مع أصحاب المصلحة (خاصة المجتمعيين) فضعف مستواه يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالشكل اللازم لهذه العلاقات.

ج. عرض وتحليل بيانات البعد البيئي: ونورد هذه البيانات في الجدول الموالي:

الجدول رقم 36: بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين

مستوى الدلالة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد البيئي	
				المحور	العبرة
متوسط	1	0,93	3,13	الالتزام	تلتزم المؤسسة بالتشريعات الحكومية لحماية البيئة؛
متوسط	1	0,93	3,13	المعايير	تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المتعلقة بالبيئة؛
ضعيف	4	1,07	2,56	الحد من التلوث	هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ الأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛
ضعيف	3	1,24	2,63		هناك تطوّر مستمرّ في تعامل المؤسسة مع القضايا البيئية؛
ضعيف	3	1,24	2,63		هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ تحسين طرق تسيير النفايات؛
ضعيف	2	1,09	2,96		تعمل المؤسسة على الحدّ من التلوث بتسويق منتجات صديقة للبيئة (توريد مواد نظيفة)؛
ضعيف	6	1,15	2,03	الوعي	هناك تكوين بيئي للأفراد داخل المؤسسة؛
ضعيف	5	1,35	2,36		تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.
ضعيف	1	0,78	2,50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

من خلال تتبّع نتائج البعد البيئي في استبيانات الفئات الثلاث من أصحاب المصلحة نجد أنّ عبارات الالتزام بالمعايير التشريعية تعرف متوسطات لا بأس بها، فقد بلغت هذه المتوسطات في الجدول أعلاه قيمة متوسطة أكبر من المتوسط الفرضي؛ غير أنّ ضعف متوسطات العبارات الأخرى أثر كثيرا على المتوسط العام والذي بلغ 2,50 وهي قيمة أقلّ من المتوسط الفرضي، وعليه فمستوى ممارسات البعد البيئي في المؤسسة من وجهة نظر أصحاب المصلحة المجتمعيون ضعيف.

4. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة

لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة كذلك في استبيان هذه الفئة كان علينا اختبارها بمعاملات الارتباط ونماذج

الانحدار.

أ. معاملات الارتباط: باستخدام معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة المعمول به في الدراسة كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 37: معاملات الارتباط في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين
			أبعاد التنمية المستدامة
دالّ	0,000	0,66	البعد الاقتصادي
دالّ	0,000	0,61	البعد الاجتماعي
دالّ	0,004	0,51	البعد البيئي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أبرزت نتائج معاملات الارتباط وجود علاقة متوسطة موجبة بين متغير الدراسة المستقلّ وأبعاد التنمية المستدامة.

ب. نماذج ومعاملات الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة

لتتبع المعنوية الجزئية في النماذج تتبع نفس الخطوات التي اتبعناها في نماذج الفئتين السابقتين.

أولاً: التأكد من صلاحية نموذج الإنحدار الخطّي: للتأكد من صلاحية تطبيق النموذج تتبع نفس الخطوات كما في نماذج الفئات السابقة.

I. المعنوية الكلية للنموذج: اختبار (F- Test):

نرمز لأبعاد التنمية المستدامة في الجدول بنفس رموز جداول المعنوية الكلية للفئتين السابقتين، فيكون جدول اختبار (F) كالتالي:

الجدول رقم 38: اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين

الدلالة	قيمة (F) المحسوبة			متوسط مجموع المربعات			درجات الحرية	مجموع المربعات			مصدر التباين في نماذج الانحدار		
	بي	إج	إق	بي	إج	إق		بي	إج	إق			
0,00	0,00	0,00	10,14	17,04	22,42	4,78	5,83	2,15	1	4,73	5,83	2,15	الانحدار
						0,71	0,21	0,96	28	13,19	9,59	2,69	الخطأ
									29	17,98	15,42	4,84	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

عند درجات الحرية المبيّنة في الجدول؛ كانت قيم (F) المحسوبة أقلّ من قيمها الجدولية بمستوى دلالة أقلّ من مستوى الخطأ المعتمد في الدراسة؛ وعليه فهناك معنوية كلية في النماذج ما يسمح لنا بتطبيقها.

II. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test

بالاعتماد على نفس الرموز بالنسبة للأبعاد يكون جدول اعتدالية التوزيع كالتالي:

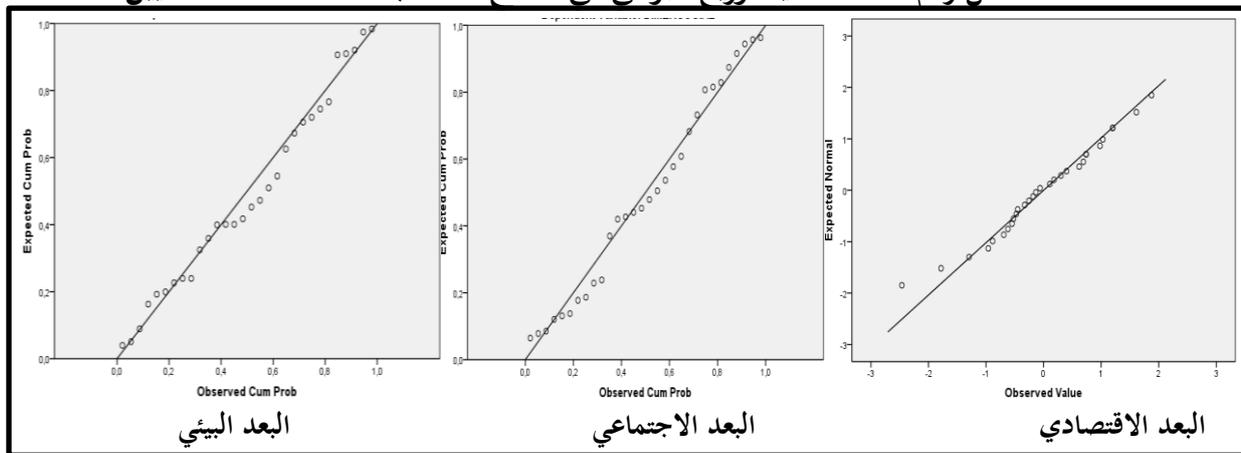
الجدول رقم 39: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في نماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين

الدلالة			درجات الحرية			إحصاء الاختبار			البيان
بي	إج	إق	بي	إج	إق	بي	إج	إق	
0,20	0,20	0,20	30	30	30	0,09	0,09	0,07	اختبار كلومجروف-سميرنوف
0,61	0,25	0,92	30	30	30	0,97	0,95	0,98	اختبار ويلك-شايبرو

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضح الجدول مستويات دلالة أكبر من مستوى الخطأ في الدراسة؛ وعليه فهي غير دالة ما يعني أننا نقبل الفرض القائل باعتدالية توزيع البواقي في النماذج. وللتأكد من ذلك نستعرض الأشكال البيانية للتوزيعات.

الشكل رقم 32: اعتدالية توزيع البواقي في نماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين



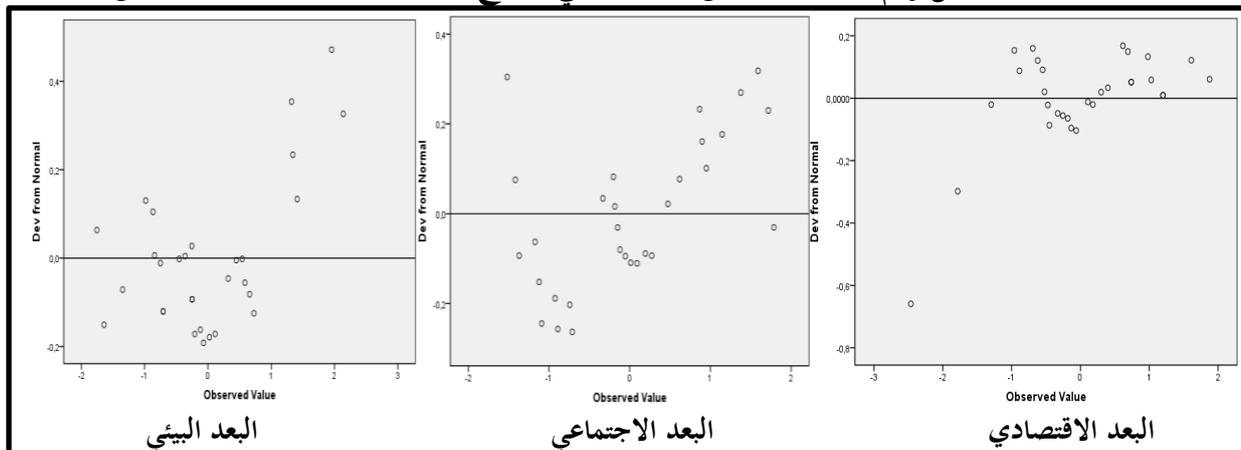
المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تؤكد الأشكال البيانية على أن القيم تتبع التوزيع الطبيعي باعتبارها تتوزع بكل منتظم حول مستقيم الانحدار.

III. تجانس البواقي (ثبات تباين الأخطاء):

للتحقق من ثبات تباين البواقي نتفحص الأشكال البيانية التي تختبر تجانس هذا التباين فيما يلي:

الشكل رقم 33: ثبات تباين الأخطاء في نماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهرت الأشكال البيانية توزيعاً غير منتظم لقيم البواقي حول المستقيم الذي يفصل بين القيم الموجبة والسالبة في التباين ما يعني أنه متجانس.

ثانياً: نماذج الانحدار: إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة: بعد توفّر الشروط في النماذج نقوم بتتبع المعنوية الجزئية لها وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 40: المعنوية الجزئية لنماذج إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغير التابع
		معامل Beta	المعاملات غير المعيارية الخطأ غير المعيارية			
0,010	2,750		0,261	0,718	0,42	البعد الاقتصادي
0,000	4,736	0,667	0,145	0,685		
0,863	0,174		0,493	0,085	0,35	البعد الاجتماعي
0,000	4,129	0,615	0,273	1,127		
0,218	1,260		0,578	0,728	0,24	البعد البيئي
0,004	3,185	0,516	0,320	1,020		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر الجدول أنه لا توجد معنوية في الجزء الثابت في معادلات الانحدار لكل الأبعاد من خلال تحقيقها لاحتمالات أكبر من الخطأ المسموح به في الدراسة والمقدّر بـ 0,05. كما أنّ احتمالات المتغير المستقل كانت دالة بقيم صفرية أقل من معنوية الدراسة وما يؤكّد ذلك هو قيم (t) المحسوبة التي كانت أقل من قيمه الجدولية. وبالرجوع إلى معاملات الانحدار المتعلقة بنماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين نجد أنّها أضعف منها في الفئتين السابقتين؛ حيث سجلنا تفسيراً للمتغير المستقل لنسب 42%، 35% و 24% للتغيرات التي تطرأ على البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي على التوالي، لكن رغم ذلك فهناك قدرة تفسيرية للنماذج بمعنى أنّ هذا الشرط متوقّر في النماذج. وجاءت معادلات الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{Dimeco} = 0,685\text{MP} + 0,718$$

$$\text{Dimsoc} = 1,127 \text{MP} + 0,085$$

$$\text{Dimenvir} = 1,020 \text{MP} + 0,728$$

وعليه فهناك دور ذو دلالة معنوية على وجود دور لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الكلية (إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة ككل)

بعد عرض وتحليل بيانات كل استبيان من استبيانات أصحاب المصلحة حسب الفئات كل على حدى، نأتي هنا لتحليلها مجتمعة؛ أي تحليل بيانات الاستبيان الكلي لعينة الدراسة مجتمعة.

1. عرض وتحليل البيانات الكلية لإدارة أصحاب المصلحة

حسب الترتيب السابق في تحليل بيانات أصحاب المصلحة تبعا للفئات الثلاث؛ نكمل تحليلنا ابتداءً من بيانات إدارة أصحاب المصلحة والتي نوضحها في هذا الجدول:

الجدول رقم 41: البيانات الكلية لإدارة أصحاب المصلحة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
تحديد أصحاب المصلحة	2,95	0,63	1	ضعيف
تطلعات أصحاب المصلحة	2,63	0,76	2	ضعيف
التفاوض وأولويات التعامل	2,57	0,78	3	ضعيف
الحوار والاستراتيجيات	2,40	0,60	4	ضعيف
إدارة أصحاب المصلحة	2,60	0,53		ضعيف

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يلخص هذا الجدول نتائج إدارة أصحاب المصلحة بفئاتها الثلاث مجتمعة في متغير كلي مستقل، والملاحظ أنّ هناك مستوى ضعيف لممارسات هذه الإدارة في صيدال قسنطينة؛ والذي تبيّن متوسطات المحاور والتي بلغت قيما أقلّ من المتوسط الفرضي، وكلّ هذه القيم انعكست في متوسط عام بلغ 2,60 ما يعكس المستوى الضعيف لإدارة أصحاب المصلحة في المؤسسة المبحوثة.

2. عرض وتحليل البيانات الكلية لأبعاد التنمية المستدامة

في الاستبيان الكلي كانت نتائج الأبعاد الثلاثة حسب ما هو موضح في الجدول كالتالي:

الجدول رقم 42: بيانات أبعاد التنمية المستدامة في الاستبيان الكلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الدلالة
البعد الاقتصادي	2,78	0,50	1	ضعيف
البعد الاجتماعي	2,27	0,79	2	ضعيف
البعد البيئي	2,78	0,80	1	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

أظهرت النتائج الكلية لأبعاد التنمية المستدامة اعتمادا على كلّ الاستبيانات الخاصة بالفئات الثلاث مجتمعة مستويات ضعيفة في ممارسات أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغت المتوسطات الحسابية قيما أقلّ من المتوسط الفرضي الذي يبلغ القيمة 3، وسجّلت أضعف المستويات في ممارسات البعد الاجتماعي الذي بلغ متوسطه المستوى الأضعف بقيمة 2,27 بينما بلغ البعدان المتبقيان قيمة متساوية بـ 2,78.

3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة في الاستبيان الكلي

باستخدام نفس المعاملات (معاملات الارتباط ونماذج ومعاملات الانحدار) كانت النتائج كما يلي:
 أ. معاملات الارتباط: جاءت معاملات الارتباط على النحو التالي:

الجدول رقم 43: معاملات الارتباط في الاستبيان الكلي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	إدارة أصحاب المصلحة
		أبعاد التنمية المستدامة
0,000	0,72	البعد الاقتصادي
0,000	0,65	البعد الاجتماعي
0,000	0,51	البعد البيئي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر جدول معاملات الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة أصحاب المصلحة والبعد الاقتصادي في المؤسسة المبحوثة بمعامل ارتباط يبلغ 0,72 وعلاقة ارتباط متوسط في كل من البعد الاجتماعي والبيئي بقيمة 0,65 و 0,51 على التوالي وكل هذه المعاملات كانت دالة عند مستوى خطأ 0,05.

ب. نماذج ومعاملات الانحدار الكلية لإدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة

ونبدأ أيضاً باختبار صلاحية النموذج قبل تطبيقه كما يلي:

أولاً: شروط صلاحية النماذج: نتبع نفس الخطوات لاختبار صلاحية النموذج بدءاً باختبار المعنوي الكلية كالتالي:

I. المعنوية الكلية للنموذج: اختبار (F) (F- Test):

باتباع نفس خطوات اختبار صلاحية النماذج كان علينا أيضاً اختبار المعنوية الكلية لنماذج الانحدار الكلية،

وباتباع نفس الرموز حصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم 44: اختبار فيشر للمعنوية الكلية للنماذج

مصدر التباين	مجموع المربعات			الحرية	متوسط مجموع المربعات			قيمة (F) المحسوبة			الدلالة		
	بي	إج	إق		بي	إج	إق	بي	إج	إق	بي	إج	إق
الانحدار	23,52	25,13	56,35	1	23,52	25,13	56,35	43,29	53,61	374,07	0,00	0,00	0,00
الخطأ	47,80	41,26	13,25	88	0,54	0,46	0,15						
المجموع	71,32	66,39	69,61	89									

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

بالنظر إلى قيم (F) المحسوبة نجد أنّها أقل من قيمها الجدولية وهي قيم دالة عند مستوى معنوية يبلغ 0,05 وعليه

فهناك معنوية كلية للنماذج ما يعني أنّ هذا الشرط محقق.

II. اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test

بالاعتماد على الرموز السابقة بالنسبة للأبعاد يكون جدول اعتدالية التوزيع كالاتي:

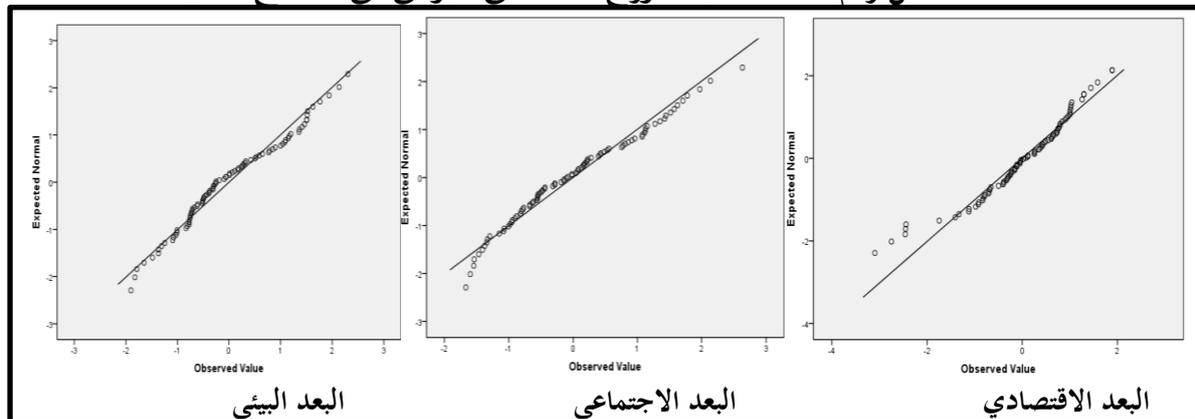
الجدول رقم 45: اعتدالية التوزيع الاحتمالي الكلي للبواقي

الدلالة			درجات الحرية			إحصاء الاختبار			البيان
بي	إج	إق	بي	إج	إق	بي	إج	إق	
0,08	0,09	0,09	90	90	90	0,11	0,09	0,08	اختبار كلومجروف-سميرنوف
0,09	0,07	0,06	90	90	90	0,97	0,97	0,95	اختبار ويلك-شايبرو

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

كل احتمالات الأبعاد كانت غير دالة لكونها تفوق مستوى الخطأ المسموح به في الدراسة وعليه نقبل الفرض الفائق باعتدالية التوزيع الاحتمالي ونتأكد من ذلك عن طريق الأشكال البيانية التالية.

الشكل رقم 34: اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في النماذج الكلية



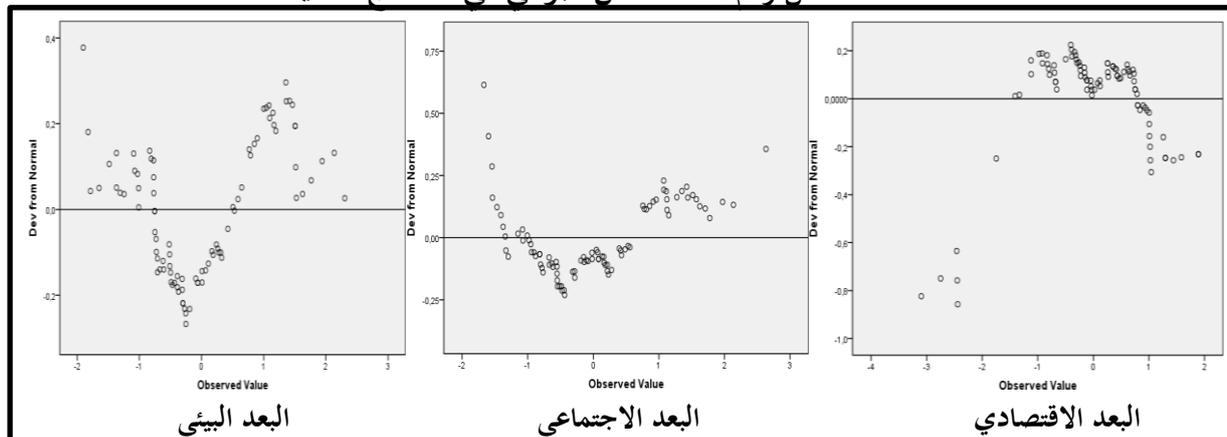
المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يظهر من خلال الأشكال أنّ القيم تتوزع بانتظام حول مستقيم الإنحدار وهذا ما يؤكّد النتائج المتوصل إليها.

III. تجانس البواقي (ثبات تباين الأخطاء):

باستخدام الأشكال البيانية كما قمنا في الفئات السابقة نختبر ثبات البواقي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 35: تجانس البواقي في النماذج الكلية



المصدر: مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

تبيّن الأشكال أنّ البواقي تتوزّع توزيعاً عشوائياً على جانبي المستقيم وبالتالي نقبل الفرض القائل بتجانس تباين الأخطاء في النماذج.

ثانياً: نماذج الانحدار الكليّة: إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة

بعد اختبار صلاحية النماذج تمّز إلى تطبيقه ومحاولة تتبّع المعنوية الجزئية له وكذا قدرته التفسيرية. والجدول الموالي يوضّح ذلك:

الجدول رقم 46: نماذج الانحدار الكليّة: إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة

مستوى الدلالة	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية		النموذج	معامل التحديد	المتغيّر التابع
		معامل Beta	المعاملات غير المعيارية الخطأ غير المعياري			
0,005	3,029		0,329	0,996	0,50	البعد الاقتصادي
0,000	5,538	0,723	0,124	0,685		
0,677	-0,420		0,564	-0,237	0,40	البعد الاجتماعي
0,000	4,537	0,615	0,212	0,963		
0,251	0,251		0,646	0,756	0,24	البعد البيئي
0,003	3,203	0,518	0,243	0,778		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات التحليل بواسطة SPSS 20

يوضّح الجدول أنّ هناك دلالة معنوية فيما يخصّ المتغيّر المستقلّ في جميع النماذج حيث بلغت (t) المحسوبة قيمة أقلّ من تلك الجدولية بمستويات دلالة أقلّ من مستوى الخطأ وعليه فالدلالة المعنوية الجزئية في النماذج تعزى للمتغيّر المستقلّ، وبالنظر إلى معاملات التحديد والتي استخدمنا المعدّلة منها (Adjusted R square)؛ نجد أنّ 50% من التغيّرات التي تحدث في البعد الاقتصادي، 40% في البعد الاجتماعي و24% في البعد البيئي تعزى للمتغيّر المستقلّ والذي يمثّل إدارة أصحاب المصلحة، أمّا النسبة المتبقية فتعزى لمتغيّرات خارجة عن نطاق الدّراسة بما فيها الخطأ العشوائي؛ وبالتالي فهناك دلالة معنوية جزئية وقدرة تفسيرية للنماذج. وجاءت معادلات الانحدار على النحو التالي:

$$Dimeco=0,685MP+0,996$$

$$Dimesoc=0,963MP-0,237$$

$$Dimenvir=0,778MP+0,756$$

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات

بعد كلّ ما قمنا به من تحاليل لبيانات الدّراسة باستخدام مختلف الأدوات نقوم الآن بمناقشة نتائج الدّراسة على ضوء الفرضيات التي وضعناها في بداية دراستنا هاته.

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الأولى

كانت الفرضية الأولى على النحو التالي: "هناك مستوى ضعيف لإدارة أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة". هذه الفرضية احتوت على ثلاث فرضيات فرعية ناقش فيما يلي كلّاً منها على حدى:

أ. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها أن "هناك مستوى ضعيفا لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في مؤسسة صيدال قسنطينة"، وطبقا للنتائج المتوصل إليها فإنّ متوسطات إجابات المبحوثين من هذه الفئة كانت ذات مستوى متوسط وتراوح ما بين 3,23 و3,86، وإذا ما احتسبنا المتوسط العام لبيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين سنحصل على متوسط يقدر بـ3,52 وهي كلّها متوسطات أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه فهناك مستوى متوسط لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين. وإذا ما تمعنا الجدول الخاص بهذه البيانات نجد أنّ محور تحديد أصحاب المصلحة هو المحور الأكبر من حيث المتوسطات الحسائية وعليه فالمستوى الذي بلغه المتوسط العام لهذا الجزء يعزى بدرجة معتبرة لهذا المحور، كما أنّ المحاور الأخرى عرفت مستويات متوسطة أيضا. ومما سبق فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونستبدلها بما يلي: "هناك مستوى متوسط لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في مؤسسة صيدال قسنطينة".

ب. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: هذه الفرضية مفادها أنّ "هناك مستوى ضعيفا لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في مؤسسة صيدال قسنطينة". وتشير النتائج المتحصّل عليها في بيانات هذه الفئة أنّ هنالك متوسطات ضعيفة؛ بلغ أكبرها قيمة 2,93 وكان في محور تحديد أصحاب المصلحة، وإذا ما احتسبنا المتوسط العام لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين فإننا نحصل على قيمة 2,61 وهي قيمة أقلّ من المتوسط الفرضي والذي يبلغ 3 باعتبار أن المقياس المعتمد هو مقياس ليكرت الحماسي. وعليه فالنتائج تشير إلى ضعف في مستوى إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في المؤسسة المبحوثة وتوافق الفرضية الثانية وبالتالي فإننا نقبلها.

ج. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: تشير هذه الفرضية إلى أنّ "هناك مستوى ضعيفا لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في مؤسسة صيدال قسنطينة"، ومن خلال النتائج الخاصة بهذه الفئة في محاور إدارة أصحاب المصلحة نجد أنّ جميع متوسطات هاته المحاور كانت ضعيفة، زيادة على كونها الأضعف مقارنة بنتائج الفئتين السابقتين؛ حيث تراوحت متوسطاتها بين 1,61 و2,04، فالأولى سجّلت في محور الحوار والاستراتيجيات، والثانية - وهي القيمة الأكبر - سجّلت في محور تحديد أصحاب المصلحة، هذا الأخير يلاحظ أنّ متوسطه يحتلّ المراتب الأولى في جميع فئات أصحاب المصلحة (التنظيميون، الاقتصاديون والمجتمعيون)؛ ما يؤكّد النتائج المتوصل إليها في بيانات الملاحظة. وإذا ما قمنا بحساب المتوسط العام لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين نحصل على القيمة: 1,78 وهي القيمة الأضعف مقارنة بقيم الفئتين السابقتين ومقارنة أيضا بالمتوسط الفرضي؛ وعليه فمستوى إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في المؤسسة المبحوثة ضعيف وهو ما يؤكّد الفرضية الفرعية الثالثة.

د. خلاصة المناقشة بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى: بالعودة إلى نتائج الدراسة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في الاستبيان الكلي نجد أنّ المتوسطات الكلية للمحاور كانت أقلّ من المتوسط الفرضي وتراوحت بين 2,40 و2,95، هذه الأخيرة سجّلت في محور تحديد أصحاب المصلحة، وعليه فمستوى إدارة أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة ضعيف وهو ما يؤكّد الفرضية الرئيسية الأولى.

2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الثانية

جاءت هذه الفرضية للتعبير عن مستوى ممارسات أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة وكان مفادها أنّ "هناك مستوى ضعيفا لممارسات أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة". هذه الفرضية قادتنا إلى ثلاث فرضيات فرعية نناقشها فيما يلي:

أ. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: كان مفاد هذه الفرضية أنّ "هناك مستوى ضعيفا لممارسات البعد الاقتصادي في مؤسسة صيدال قسنطينة"، وبالتّظر إلى نتائج الاستبيان الكليّة نجد أنّ متوسطات هذا البعد بلغت مستوى متوسط في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين (3,67)، ومستوى ضعيف في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين والمجتمعيين على التوالي (2,75 و 1,92)، وكان المتوسط العام لهذا البعد في الاستبيان الكليّ 2,78 ما يدلّ على مستوى ضعيف لممارسات هذا البعد في المؤسسة؛ وبالتّالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

ب. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: تشير هذه الفرضية إلى وجود "مستوى ضعيفا لممارسات البعد الاجتماعي في المؤسسة محلّ الدّراسة"، وإذا ما تفحصنا نتائج هذه البعد نجد أنّ متوسطاته كانت ضعيفة وتراوحت بين 2,00 و 2,72 وجاء المتوسط العام لهذا البعد في الاستبيان الكليّ ضعيفا أيضا بقيمة 2,27 وهي قيمة أقلّ من المتوسط الفرضي وعليه فهناك مستوى ضعيف لممارسات البعد الاجتماعي في مؤسسة صيدال قسنطينة وهو ما يؤكّد الفرضية الفرعية الثانية.

ج. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: كانت هذه الفرضية كالتالي: "هناك مستوى ضعيفا لممارسات البعد البيئي في مؤسسة صيدال قسنطينة"، وتشير النتائج إلى ضعف في متوسطات هذا البعد في الاستبيانين الخاصين بفئتي أصحاب المصلحة الاقتصاديين والاجتماعيين، وعلى مستوى متوسط في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين، هذه المتوسطات بلغت القيم التالية: 3,32، 2,48 و 2,50، وانعكست في متوسط عام لهذا البعد في الاستبيان الكليّ بلغ 2,78 وهو ما يدلّ على وجود مستوى ضعيف لممارسات هذا البعد في المؤسسة محلّ الدّراسة؛ وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

د. خلاصة مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية: بالتّظر إلى النتائج التي توصلنا إليها في بيانات الملاحظة والتي كشفت عن وجود ممارسات فعلية لأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محلّ الدّراسة من جهة وبالتّظر إلى نتائج الاستبيان الكليّ والذي يقيم مستوى هذه الممارسات؛ فإننا نستنتج أنّ هناك ممارسات لأبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة؛ غير أنّ مستواها ضعيف، وبالتّالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة

جاءت هذه الفرضية على التّحو التالي: "هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة". وتفرّعت هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات نناقشها كالتالي:

أ. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: والتي جاءت على التّحو التالي: "هناك دورا لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة"، وبالعودة إلى نتائج نماذج الإنحدار الخاصة باستبيان أصحاب المصلحة التنظيميين نجد أنّ هذا الأخير استوفى جميع شروط التطبيق من خلال وجود

معنوية كلية فيها، اعتدال توزيع البواقي وتجانسه، ومن خلال اختبار المعنوية الجزئية تبين أنّ هذه المعنوية تعزى إلى المتغير المستقلّ بمستويات دلالة بلغت قيما أقلّ من مستوى الخطأ المسموح به في الدراسة في نماذج الأبعاد الثلاث، وبقدرة تفسيرية بلغت 56%، 40% و 23% في الأبعاد: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي على التوالي؛ وعليه فهناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة وهو ما يؤكّد الفرضية الفرعية الأولى.

ب. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها أنّ: "هناك دورا ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة". ومن خلال نتائج تحليل الإنحدار المتعلقة باستبيان هذه الفئة واستيفائه جميع الشروط كذلك، وتتبع المعنوية الجزئية؛ اتضح أنّ هناك دلالة إحصائية بالنظر إلى قيم (t) المحسوبة والتي كانت أقلّ من قيمها الجدولية عند مستويات دلالة أقلّ من معدّل الخطأ باعتبار أنّ مجال الثقة هو 95%، وبالتالي فالمعنوية الجزئية في النماذج تعزى للمتغير المستقلّ بنسب التحديد المشار إليها والتي كانت: 49%، 39% و 24%، وتعزى النسب المتبقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة بما فيها الخطأ العشوائي. وبالتالي فهناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محلّ الدراسة، وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ج. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: كانت هذه الفرضية كالتالي: "هناك دورا ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة". وبالنظر كذلك إلى نماذج تحليل الإنحدار الخاصة باستبيان هذه الفئة وبعد اختبار صلاحيتها، اتضح أنّ هناك معنوية كلية فيها وتمّ التعمّق في معنويتها الجزئية التي أسفرت على احتمالات دالة معنوية عند مستوى الخطأ المسموح به للمتغير المستقلّ في جميع نماذج الأبعاد الثلاث، وفيما يتعلّق بالقدرة التفسيرية؛ فقد سجّلنا تفسيراً للمتغير المستقلّ لنسب 42%، 35% و 24% للتعديلات التي تطرأ على البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي على التوالي، ومن هنا نستنتج أنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لهذا المتغير في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة، وهو ما يؤكّد الفرضية الفرعية الثالثة.

د. خلاصة مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة: من خلال تحليل نتائج نماذج الإنحدار في بيانات الاستبيان الكلي والذي تمّ اختبار صلاحية تطبيقه أيضا؛ وجدنا أنّ هناك معنوية جزئية في النماذج تعزى للمتغير المستقلّ وهو إدارة أصحاب المصلحة، هذه المعنوية بلغت قيم احتمال المتغير المستقلّ فيها القيم التالية: 0,000، 0,000 و 0,003 في نماذج الأبعاد: الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالترتيب، وقيم (t) المحسوبة كانت أقلّ من قيمها الجدولية عند هذه الاحتمالات، وجاءت القدرة التفسيرية بمعاملات: 50%، 40% و 24% على الترتيب، وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة بأنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة.

المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة

بعد التطرق إلى مختلف الأطر المفاهيمية والنظرية في الجزء النظري، وبعد القيام بالدراسة الميدانية وعرض تحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة في الجزء الميداني؛ خلصت الدراسة إلى عدّة نتائج نعرضها في هذا المبحث، ونقترح على ضوئها مجموعة من التوصيات على النحو الموالي.

المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية

خلصت الدراسة في جزئها النظري إلى جملة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

كأن مفهوم "أصحاب المصلحة" أخذ جذوره وأصوله النظرية من نظريات النظم، التنظيم، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والإدارة الاستراتيجية، ليتبلور بعدها في شكل نظري فيما يسمّى بنظرية أصحاب المصلحة. كأنّ نظرية أصحاب المصلحة لها أبعاد إدارية تبحث في خلق القيمة التشاركية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، إضافة إلى أبعادها الأخلاقية التي تقوم على مبدأ الإنصاف، وتعتبر هذه الأبعاد متداخلة ومتكاملة فيما بينها. كما تعرّضت نظرية أصحاب المصلحة لانتقادات عديدة أهمّها صعوبة التفرقة فيها بين المسؤوليات وكذلك صعوبة إخضاعها للتجريب؛ لكنّها رغم ذلك قدّمت نموذجاً جيّداً يوضّح سير العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة فيها بشكل موسّع ومتكامل. كأنّ الأفكار التي جاءت بها نظرية أصحاب المصلحة والتي تمّ إثرائها بشكل كبير من قبل المفكرين؛ تتوافق إلى حدّ كبير مع مبادئ وأبعاد التنمية المستدامة، لعلّ أهمّ أسباب ذلك هو تركيز كلّ منهما على أخلاقيات الأعمال ومشاركة جميع أصحاب المصلحة في خلق التنمية التي يعتبر كلّ منهما كذلك أنّ الإنسان هو المصدر الرئيسي فيها وهو المستفيد الأوّل منها.

كأنّ المؤسسات الاقتصادية اليوم مطالبة بشكل أكبر من السابق بتغيير أنماط الاستهلاك والإنتاج للمساهمة في التقليل من الآثار السلبية التي تخلفها، ولذلك عليها تبنيّ أساليب واستراتيجيات تغيّر بها سلوكياتها وأنماط نشاطها تبعاً لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والتعايش البيئي باعتبارها الحلقة الأهمّ في الواقع الاقتصادي اليوم، كما أنّ تغيير المؤسسة لسلوكها وأنماط نشاطها يجعلها تتمتع بجاذبية داخل بيئتها.

كأنّ إدارة أصحاب المصلحة تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتضاربة بين مختلف الأطراف باعتبار استحالة تحقيق الإشباع لكلّ الأطراف في نفس الوقت، كما أنّ ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تهدف أساساً إلى وضع الاستراتيجيات الكفيلة بذلك نظراً لكونها نموذجاً لجمع المعلومات وتحليلها والتحرّك المرحلي تبعاً لنتائجها.

كأنّ هناك أطراف مفتاحية من خلال مساهماتها في السير بالمؤسسة نحو تبنيّ استراتيجيات خضراء وتطبيقها على المدى البعيد، غير أنّ ذلك لا يُنقص من دور الأطراف الأخرى كون وضع الاستراتيجيات وتطبيقها تطبيقاً صحيحاً يستوجب تكاتف جميع أصحاب المصلحة والعمل بالقيمة التشاركية التي يلحّ عليها المفكرون وعلى رأسهم فريمان.

كأنّ إدماج استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن الوظائف التنظيمية، التنفيذية، التمويلية وحتى في عمليات الرقابة يسهّل على المؤسسة وضع وتنفيذ الاستراتيجيات التي تضعها في الطريق الصحيح لنهج التنمية المستدامة.

كأن تنفيذ الاستراتيجيات التي تسمح للمؤسسة بتبني ممارسات التنمية المستدامة لا يعطي نتائجه إلا إذا تمّ القيام باستراتيجيات موازية في إدارة أصحاب المصلحة تمكّن هاته الأطراف من الحصول على المعلومات بشكل سهل، بمعنى أنّ إشراك أصحاب المصلحة في الرقابة على استراتيجيات التنمية المستدامة في المؤسسة يجعلها تنفّذ بدقة؛ وهذا ما يتوقّر من خلال نشر التقارير المتعلقة بالتنمية المستدامة وأصحاب المصلحة.

المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض البيانات المتعلقة بالمؤسسة محلّ الدراسة باستخدام العديد من الوسائل من الملاحظة، المقابلة والاستبيان بالمقابلة خلصنا إلى:

كأنّ هناك ممارسات ضمنية لإدارة أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة، بمعنى أنّها غير مدروسة بدليل ضعف مستوياتها خاصة فيما يتعلّق بالافصاح والمشاركة وبالأخص في علاقاتها مع أصحاب المصلحة المجتمعيين، ونعزو ذلك إلى كون المؤسسة نشط في قطاع تقلّ فيه المنافسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى ضعف في الضغوط من طرف أصحاب المصلحة والتي من الممكن أن تدفع المؤسسة إلى وضع نظام لتسيير وإدارة العلاقات معهم.

كأنّ هناك ممارسات لأبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محلّ الدراسة، لكنّ مستواها كان ضعيفا أيضا، ونعزو ذلك إلى كون المؤسسة لا تقوم بهذه الممارسات بشكل طوعي بل بشكل يجعلها تحافظ على سمعتها كونها مؤسسة مملوكة للدولة في جزء كبير من رأسمالها؛ ما يعني أنّ ثقافة التنمية المستدامة معيّبة إلى حدّ بعيد فيها.

كأنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة التّنظيميين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة، ونعزو ذلك لكون هذه الفئة تتشكّل أساسا من المسيرين الذين يرسمون الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، والعمّال الذين ينفذونها بتمويل من المساهمين والممثلين أساسا في الدولة؛ بمعنى أنّ سبب هذه الدلالة هو تمتّع هذه الفئة بجميع صفات: الشرعية، السلطة والضرورة الملحة لمطالبهم.

كأنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة؛ ونعزو ذلك إلى كون المؤسسة ومع ضعف مستوى إدارتها للعلاقة مع هذه الفئة، إلا أنّها تحرص كثيرا على سمعتها والتي ترتبط من جهة بسمعة المساهم، ومن جهة أخرى بكونها تعمل في قطاع حسّاس مرتبط بحياة المرضى.

كأنّ هناك دور ذو دلالة معنوية لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة محلّ الدراسة، ونعزو هذا الدور إلى كون المؤسسة تعمل في قطاع إنساني يرتبط نشاطه بحياة أكثر من 1 مليون مريض في الجزائر رغم نقص فعالية جماعات الضّغط على المؤسسة وضعف سلطتهم عليها.

المطلب الثالث: التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها في جزئها النظري والتطبيقي نوصي بما يلي:

كأنّ ضرورة إيلاء الاهتمام أكثر لموضوع إدارة أصحاب المصلحة من الناحية الأكاديمية وتطوير الأبحاث في هذا المجال، كون هذه الأبحاث تتسم بالحدودية في عددها ونقص الدقة في نتائجها في الجزائر؛

كضرورة ربط علاقات بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية لتطوير البحث في هذا المجال والتعريف بإدارة أصحاب المصلحة كمدخل مهم من مداخل تبني التنمية المستدامة فيها؛

كضرورة وضع أسس لإدارة أصحاب المصلحة في مؤسسة صيدال قسنطينة وعلى مستوى المجتمع ككل باعتبار اتساع دائرة أصحاب المصلحة فيه، ورفع مستوى تسيير العلاقات بشكل يسمح بخلق قيمة تشاركية تجعل من منتجات المجتمع (المؤسسة محل الدراسة بالخصوص) تحظى بالقبول اجتماعيا، ملائمة بيئيا ومرحبة اقتصاديا؛

كضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية تطبيقا يرفع من مستوى أداء المؤسسة والمجتمع ككل للأبعاد الثلاثة والأخذ بالتكنولوجيات المحسنة والاستفادة من تجارب الشريك الجديد للمؤسسة في هذا المجال؛

كضرورة نشر ثقافة التنمية المستدامة في كل وحدات المؤسسة والمجتمع ككل، لأنه وانطلاقا من ذلك ستعمم هذه الثقافة في كل القطاع؛ أي ضرورة الاستفادة من المركز الريادي للمؤسسة والمجتمع في نشر هذه الثقافة؛

كضرورة الاهتمام أكثر بوضع الاستراتيجيات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة اعتمادا على ربط العلاقات وإدارتها مع كل أصناف أصحاب المصلحة وتفاذي اقتصار هذه الروابط مع أصحاب المصلحة التنظيميين فقط أو الأساسيين.

كضرورة هيكلة المجتمع المدني والجمعيات الحقوقية والمنظمات غير الحكومية في الجزائر لتقوم بدورها الضاغظ بشكل جيد على المؤسسات الاقتصادية؛ خاصة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والبيئية.

والمؤمنين والمؤمنات

الخاتمة

بعد أن تناولنا موضوع دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة بجزئيه النظري والميداني؛ تبين لنا أنّ ربط العلاقات التشاركية مع أصحاب المصلحة من قِبَل المؤسسة يشكّل مدخلاً مهماً من مداخل تبنيها لممارسات التنمية المستدامة ووضع استراتيجيات خضراء، وتُضح أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن الأمثل بين المصالح المتضاربة لهاته الأطراف هو مفتاح تحقيقها لمبادئ الإنصاف التي تعدّ جوهر اهتمام التنمية المستدامة، كما تبين لنا أنّ هناك أطرافاً مفتاحية من أصحاب المصلحة يمكن أن ترتكز المؤسسة على خلق حوار هادف معها لتجسيد مبادئ التنمية المستدامة؛ غير أنّ تجسيد استراتيجيات خضراء وتنفيذها يتطلب توسيع دائرة هذا الحوار لتكون المؤسسة فيه بمثابة المواطن الرشيد.

اطلعنا من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة صيدال قسنطينة أنّ هناك ممارسات لإدارة أصحاب المصلحة ولأبعاد التنمية المستدامة؛ غير أنّ هذه الممارسات ضعيفة ولم ترقى إلى المستوى المتوسط إلا في بعض إجابات أصحاب المصلحة التنظيميين، كما اتضح لنا أنّ هناك علاقة ارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة بمختلف أصنافهم وممارسات أبعاد التنمية المستدامة، وأنّ هناك دور كبير لإدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في مؤسسة صيدال قسنطينة، وكانت الدلالة المعنوية تشمل جميع الأبعاد في جميع الاستبيانات الخاصة بأصحاب المصلحة التنظيميين، الاقتصاديين والمجتمعيين.

وعليه فما يمكن استنتاجه هو أنّ إدارة أصحاب المصلحة تساهم بشكل كبير في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام، وفي مؤسسة صيدال قسنطينة بشكل خاص، وأنها مدخل هام من مداخل إسقاط وتطبيق التنمية المستدامة على المستوى الجزئي.

وانطلاقاً من كون هذه الدراسة مسّت بعض الجوانب في موضوع الإدارة الاستراتيجية والتنمية المستدامة بشكل عام فيمكن الاعتماد عليها واستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها في إعداد بحوث أخرى ونذكر من ذلك:

- ☞ دور القيمة التشاركية مع العملاء في تحقيق الاستهلاك المسؤول؛
- ☞ أثر نشاط جماعات الضّغط على الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية؛
- ☞ دور وكالات التّقيط للأسواق المالية في تطبيق ممارسات التنمية المستدامة؛
- ☞ أثر نشر تقارير التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

فائزہ المراد بیج

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. باتر محمد على وردم، "العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة"، ط 1، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2003
2. تامر البكري، احمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، الطبعة العربية، عمان - الأردن، 2007
3. تودارو ميشيل، "التنمية الاقتصادية"، تعريب ومراجعة: محمود حسن حسني ومحمود حامد محمود، دار المريخ، السعودية، 2006
4. دوجلاس موسشيت، "مبادئ التنمية المستدامة"، ترجمة بهاء شاهين، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2000
5. زالكي، دونالد كانيارو، إيفا كروزيكوفا، "الإلتزام، سلطة القانون، والحكامة الجيدة" ماتستوجبه الحكمة" تفعيل القانون من أجل التنمية المستدامة"، ترجمة محمد رضى ددر للفضل الأول، INECE
6. صالح صالح، "المنهج التنموي البديل في الاقتصاد الإسلامي"، دار الفجر، الجزائر، 2006
7. صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، "نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية"، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006
8. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2010
9. عبد الحميد بن الشيخ الحسين، "نظريات المنظمة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص63.
10. العربي دخموش، "محاضرات في اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001
11. غراهام داولينغ، "تكوين سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء"، تعريب وليد شحادة، الطبعة العربية الأولى، مكتبة العبيكان، السعودية، 2003
12. فريد فهمي زيادة، "وظائف منظمات الأعمال"، اليازوري، عمان، الأردن، 2009
13. ماجدة أحمد أبو زنت، عثمان محمد غنيم، "التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
14. مجدي سعيد، "تجربة بنك الفقراء"، الدار العربية للعلوم / ناشرون، بيروت، لبنان، 2007
15. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003

ب. الرسائل الجامعية

16. راشي طارق، "الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الإيزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة SOMIPHOS"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
17. طالي رياض، "التنمية الريفية المستدامة في إطار سياسات استخدام الموارد الطبيعية المتجددة دراسة مقارنة بين الجزائر، تونس و المغرب"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
18. الطاهر خامرة، "المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة - حالة سوناطراك"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2007
19. فاتح غلاب، "تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة دراسة لبعض المؤسسات الصناعية"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
20. فاروق حريزي، "دور التكنولوجيات الحديثة للاتصالات في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة في الجزائر -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
21. فتيحة حبشي، "إدارة الجودة الشاملة -مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال لإنتاج الأدوية بقسنطينة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007
22. محمد العيد بيوض، "تقييم أثر الإستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في الاقتصاديات المغاربية دراسة مقارنة: تونس، الجزائر، المغرب"، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011
- ج. المجالات والمقالات المنشورة
23. أشرف إحسان فقيه، "من المههد.. إلى المههد: نحو فلسفة صناعية-بيئية جديدة"، مجلة القافلة، العدد 5، المجلد 58، سبتمبر-أكتوبر 2009
24. بابا عبد القادر، وهيبة مقدّم، "المسؤولية الاجتماعية ميزة استراتيجية خالقة للقيمة"، مقالة متوفرة على الواب: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505>
25. سامي الصمادي، "التسويق الأخضر توجه العالم في القرن الواحد والعشرين"، مقالة منشورة على الواب: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan026426.pdf>
26. طالب عوض، "عدالة النظام التجاري الدولي المعاصر والفرص المتاحة أمام الدول النامية"، المرصد الاقتصادي، الجامعة الأردنية، ص8، مقال منشور على الواب: <http://www.ju.edu.jo>

27. عبد الله صادق دحلان، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مجلة عالم العمل، العدد 49، بيروت، مارس 2004
28. محمد سمير مصطفى، "استراتيجيات التنمية المستدامة (مقاربات نظرية وتطبيقية)"، الموسوعة العربية
- د. الملتقيات العلمية
29. براق محمد، قمان مصطفى، "أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012
30. بوذريع صليحة، منور أوسرير، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق المركز التنافسي في إطار البعد البيئي للمؤسسة"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص7
31. جمال سالمي، "التنمية الانسانية المستدامة: مدخل استراتيجي لإدماج الجزائر في اقتصاد المعرفة"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008
32. حامد نور الدين، حسام الدين غضبان، "الالتزام بأخلاقيات الأعمال من أجل ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012، ص2
33. حرفوش سهام، صحراوي إيمان، بوباية ذهبية ريمة، "الإطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة ومؤشرات قياسها"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008
34. خبابه عبد الله، "التنمية الشاملة المستدامة المبادئ والتنفيذ من مؤتمر ريو دي جانيرو 1992 إلى مؤتمر بالي 2007"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008
35. زايد مراد، "المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر-"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14 و 15 فيفري 2012
36. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006
37. العايب عبد الرحمن، الشريف بقة، "التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة امام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة إلى الوضع الراهن للجزائر"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أبريل 2008

38. العايب عبد الرحمن، بقعة 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 عرييج"، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14 و 15 فيفري 2012
39. عجاي عماد، "رد الاعتبار لدور القطاع الخاص في الاستثمار كإستراتيجية للحد من البطالة في الجزائر"، مداخلة في الملتقى الدولي حول: إستراتيجية الحكومة في القضاء علي البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 15 - 16 / 11 / 2011
40. عرابه رابح، بن داودية وهيبة، "المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-"، مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012
41. عماري عمّار، "إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، أيام 7 و 8 أفريل 2008
42. عيشوش خيرة، كرزاي عبد اللطيف، "المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال" مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14 و 15 فيفري 2012
43. فوزي عبد الرزاق، كاتية بوروبة، "التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والآفاق المستقبلية"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و 8 أفريل 2008، ص 6
44. مبارك بوعشة، "التنمية المستدامة مقارنة اقتصادية في اشكالية المفاهيم"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 7 و 8 أفريل 2008
45. نوري منير، لجلط إبراهيم، "واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة"، مداخلة مقدمة إلى: الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي: 14-15 فيفري 2012
46. هادي رضا الصفار، "المحاسبة عن البيئة المستدامة"، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس بعنوان: "أخلاقيات الاعمال ومجتمع المعرفة"، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية بتاريخ 19 - 17 أفريل 2006
- هـ. المحاضرات والوثائق
47. محاضرة للأستاذ الدكتور بقعة الشريف، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2010.2011
48. محاضرة للأستاذ حسن عثمان، مقياس مبادئ وأسس إدارة أعمال التنمية المستدامة، مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، سطيف 2010.2011

49. المستقبل الذي نصبوا إليه"، الوثيقة الختامية لمؤتمر ريو+20

ثانيا: المراجع باللغات الأجنبية:

a- The Books

50. *Adriana Herrera et Maria Guglielma da Passano*, **"Gestion alternative des conflits fonciers"**, organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, rome, 2007
51. *Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé*, **"L'entreprise responsable, Développement durable, Responsabilité sociale de l'entreprise et Éthique"**, éditions d'Organisation, paris, 2003
52. *Alain Jounot*, **"100 questions pour comprendre et aigre le développement durable"**, Afnor, 2004,
53. *Alice Audouin, Anne Courtois, Agnès Rambaud-Paquin*, **"La Communication Responsable, La communication face au développement durable"**, Eyrolle Edition d'Organisation, 2009
54. *Andrew L. Friedman and Samantha Miles*, **"Stakeholders Theory and Practice"**, Oxford University Press, 2006.
55. *Arthur B. VanGundy*, **"Getting to Innovation"**, American Management Association, New York, 2007
56. *By William McDonough & Michael Braungart*, **"Cradle to cradle: Remaking the way we make things"**, North Point Press, 2002
57. **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
58. *Elisabeth Laville*, **"L'entreprise verte"**, 3e édition mise à jour et enrichi, édition pearson, France, 2009
59. *Farid baddache*, **"le developpement durable"**, Troisième tirage, eyrolles, 2010
60. *Frank Hond & al*, **"Managing corporate social responsibility in action talking"**, (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007
61. *Gareth R. Jones*, **"Organizational Theory, Design, and Change"**, Sixth Edition, pearson international edition, 2011
62. *Georg Muller-Christ*, **"Sustainable Management Coping with the Dilemmas of Resource-Oriented Management"**, Springer, London, 2011
63. *J. Joseph Cronin, Jr & Jeffery S. Smith & Mark R. Gleim & Edward Ramirez & Jennifer Dawn Martinez*, **"Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present"**, Academy of Marketing Science, springer, 2010
64. *jacque IGALENS, sébastien POINT*, **"vers une nouvelle gouvernance des entreprises- l'entreprise face à ces parties prenantes"**, Edition Dunod, 2009
65. *Joanna Burger Editor*, **"Stakeholders and Scientists Achieving Implementable Solutions to Energy and Environmental Issues"**, Springer Science+Business Media, LLC 2011

66. *Johan Carlsson Martin Högsten*, "**Stakeholders' Influence on a Company's CSR Initiatives A Case Study of Swedish Textile Companies**", Spring 2011
67. *Maria BOUNAFOUS-BOUCHER et Yvon PRESQUE*, "**Decider avec les parties prenantes : approches d'une nouvelle théorie de la société civile** " Edition La Decouverte, 2006
68. *Michael. porter*, "**competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors**", the free press, 1985
69. *Michel CAPRON, Françoise QUAIREL- LANOIZELEE*, "**Mythes Et Realites De L'entreprise Responsable**", Edition : La Découverte, Paris, 2004
70. **Pour une entreprise "Durable"**, Deuxième partie, angatsha juillet 2008
71. *R. Edward Freeman*, "**Strategic management : A stakeholders approach**", Cambridge university press, 1984.
72. *R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks*, "**Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success**", Yale University Press New Haven & London, 2007
73. *R.A. Phillips*, "**Stakeholder Theory and Organizational Ethics** ", San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003
74. *Sybillé Sachs Edwin Rühli and Isabelle Kern,*" **Sustainable Success with Stakeholders The Untapped Potential**", european academy of business in society, 2009
75. *Tracey Strange Et Anne Bayley*, "**Le développement durable À la croisée de l'économie, de la société et de l'environnement** ", L'OCDE,2008
76. *YVETTE LAZZERI*, "**Le développement durable Du concept à la mesure**", L'HARMATTAN, 2008

b- The theses

77. *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 Spécialisées en Gestion de l'Environnement, Université Libre de Bruxelles, , 2006
78. *Julien NOWACZYK*, "**L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement**", Thèse doctorat en Sciences de Gestion dans L'université Metz Paul Verlaine, 2008
79. *Murielle-Natacha MBOUNA*, "**Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes**", thèse de doctorat en sciences de gestion, l'Université Jean Moulin Lyon3, 2010

80. Stéphane LE POCHAT, "Integration De L'eco-Conception Dans Les Pme", thèse doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de Paris, 2005
81. *Sandrine GHERRA*, "**Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise: une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation**", Thèse doctorat en sciences de gestion, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, 2010

c- The Conferences

82. *Catherine Rousseau et autres*, "**consommation durable: Quel rôle pour le consommateur ?**", Synthèse des recherches menées dans le cluster consommation durable du PADD II, Centre de Recherche et d'Information des Organisations de Consommateurs – CRIOC, la Politique scientifique fédérale, 2007
83. *Daniel Mainguy*, "**Le problème posé par le théorème de Coase, le droit de l'environnement et l'intérêt général Environnemental**", Droit et sentiment, rencontres Montpellier Sherbrooke, Ed ; CNRS, 2012
84. *Madadi Abdelkader, Abdallah el Hirtsi Hamid*, "**Les nouveaux fondements philosophiques et idéologiques du discours sur le développement et la durabilité**", 3ème Colloque internationale sur : la protection de l'environnement et lutte contre la pauvreté dans les pays en voie de développement , centre universitaire de khmis-miliana, Algérie, le 03 et 04 mai 2010, P: 3.
85. Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprise, "**comment élaborer un rapport de développement durable**", synthèses des réunions du groupe de travail ORSE-EPE avec la participation de Utopies, 2002
86. *Peter YUEN*, "**the Stakeholders Model**", Group Report Managing SARS Outbreaks, Current Issues in Health Services Management (MM566), 3 May 2004
87. *Rashad Yazdanifard, Igbazua Erdoo Mercy*, "**The impact of Green Marketing on Customer satisfaction and Environmental safety**", International Conference on Computer Communication and Management Proc .of CSIT vol.5 IACSIT Press, Singapore, 2011
88. *Salma DAMAK-AYADI et Yvon PESQUEUX*, "**La théorie des parties prenantes en perspective**", journée de développement durable et entreprise, Angers, France, Mai 2003, p3,
89. *Samuel MERCIER*, "**L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature**", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, québec, 13-14-15 juin 2001

d- The journals

90. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie, "l'analyse des parties prenantes", centre de documentation bulletin de ville visage formation
91. Aimee Jackson, Katherine Boswell, PhD, CIA, Dorothy Davis, DBA, CPA, "Sustainability and Triple Bottom Line Reporting – What is it all about?", International Journal of Business, Humanities and Technology Vol. 1 No. 3; 2011
92. Andreas Georg Scherer and Moritz Patzer, "Where is the Theory in Stakeholder Theory? –A Meta-Analysis of the Pluralism in Stakeholder Theory", IOU Working Paper No. 123, Institute of Organization and Administrative Science University of Zurich, December, 2010
93. Bird, R., Hall, A.D., Momentè F. and Reggiani F., "What Corporate Social Responsibility Activities are Valued by the Market?", Journal of Business Ethics, (2007) 76
94. Bronwen Golder, WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services, "Stakeholder Analysis", Foundations of Success, 2005
95. Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", Stakeholder Theory of the MNC, December 2006
96. Charles W.L.Hill, Thomas M. Jones, "stakeholder-agency theory", journal of management studies 0022-2380, 1992
97. Daniel Mainguy, "Le problème posé par le théorème de Coase, le droit de l'environnement et l'intérêt général Environnemental", Droit et sentiment, rencontres Montpellier Sherbrooke, Ed ; CNRS, 2012
98. James Mayers, "Analyse du pouvoir des parties prenantes", internationale institue for environment and development, mars 2005
99. John M. Bryson and all, "what to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and Analysis Techniques", Public Management Review Vol. 6 Issue 1, 2004
100. 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
101. R. Edward Freeman, Robert Phillips, and Andrew C. Wicks, "what stakeholder theory is not", Business Ethics Quarterly, 2003
102. R. H. Coase, "The Problem of Social Cost", Journal of Law and Economics, Vol. 3. (Oct., 1960)
103. Ronald Paul Hill & al. , "Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Investing: A Global Perspective", Journal of Business Ethics, 2007, 70:165–174
104. Salma DAMAK AYADI, " La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?" , halshs-00582754, version 1 - 4 avril 2011

105. *Samson Bélair*, **"Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable, Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes"**, Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées. 09-1732, 2010
106. *Samuel Mercier, Jean-Pascal Gond*, **"la théorie des parties prenantes une synthèse critique de la littérature"**, Cahier du FARGO n° 1050502, Mai 2005,
107. *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
108. *Thibault Asselot*, **"le debat sur la « triple bottom line »"**, Observatoire Du Management Alternatif, cahier de recherche, HEC, paris, 13 mai 2011
109. *Thomas Donaldson and Lee E. Preston*, **"The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications"**, Academy of Management Review 1995, Vol. 20, No. 1
110. *Timothy F. Slaper, Ph.D, Tanya J. Hall* **"The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?"**, Indiana University Kelley School of Business, Indiana Business Research Center, Indiana Business Review, Spring 2011
111. *Tony Ike Nwanji, Kerry E. Howell*, **"The Stakeholder Theory in the Modern Global Business Environment"**, International Journal of Applied Institutional Governance Volume 1 Issue 1, 2011
112. *Yvon Pesqueux*, **"Stakeholders in perspective"**, Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, 2005
113. *Zsuzsa Varvasovsky and RUAIRI Brugha*, **"Health policy and planning"**, oxford university press, 2000

e- The Documents

114. **"AA1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD 2011"**, ACCOUNTABILITY, disponible sur:
<http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>,
 consulté le 14/08/2012 à 18:02
115. *Catherine Bodet et Dominique Picard*, **"Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale"**, Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2006. Document accessible en ligne sur :
<http://developpementdurable.revues.org/1615>, le 17/04/2012, 12:53.
116. *Catherine Bodet et Dominique Picard*, **"Le Bilan Sociétal : de la prise en compte des intérêts contradictoires des parties prenantes à la responsabilité sociétale"**, Réseau « Développement durable et territoires fragiles », 2011, Document accessible en ligne sur :
<http://developpementdurable.revues.org/1615>, le 17/04/2012, à 12:53.

117. *Elodie Brulé et Dimbi RAMONJY, La collaboration :pourquoi et avec quelles parties prenantes?*, Document accessible en ligne sur: http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2354/doc_s5rxZS.pdf?sequence=2 le 07/032012, 15:43
118. la G4 Exposure Draft, Open for Comment 25 June – 25 September, 2012
119. *Simon Goulet, Salah Chahib,i Mathieu Möller, Youssef Fokri, Sébastien Topping, 'La gestion des parties intéressées'*, Démarches d'intervention sur les problèmes complexes en SIO – 6028 Document accessible en ligne sur: <http://agora.ulaval.ca/~sigou15/sio-6028/travail/Gestion-des-parties-interessees-finale.doc>, Le17/03/2012, 20:30

f- The dictionary and sites web

120. *dictionnaire-environnement*
121. *The business dictionary*
122. <http://www.boreal-is.com/fr/Logiciel-Gestion-Parties-Prenantes.php>
123. <http://www.marketingdurable.net/quand-greenpeace-sattaque-a-nestle>
124. http://www.lg.com/eg_ar/about-lg/sustainability/environment/green-products/index.jsp
125. http://www.annualreport2011.philips.com/content_ar-2011/en/sustainability_statements.aspx#section4,
126. <http://www.marketingdurable.net/les-best-global-green-brands-2012>,
127. <http://www.marketingdurable.net/innover-grace-au-developpement-durable-1%e2%80%99exemple-de-toyota>,
128. http://www.dictionnaire-environnement.com/rapport_societal_ID2627.html,
129. www.cpr.ca/fr/,
130. www.oecd.org,
131. www.sa-intl.org,
132. www.unglobalcompact.org,
133. www.sustainability-indexes.com,
134. <http://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx>,

وَاللَّهُ

سطيف في: 2012/06/13

نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الرقم: /ن.ع.م.ت.ب.ع/ 2012

إلى السيد: مدير مجمع صيدال قسنطينة

الموضوع: طلب تربص لإعداد أطروحة مدرسة الدكتوراه

بعد التحية،

نحن نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف.

يسعدنا أن نقدم لكم الطالب(ة): مرلي حمزة

المسجل(ة) بالدراسات العليا ما بعد التدرج لتحضير شهادة مدرسة الدكتوراه

في موضوع: دور إدارة أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. -دراسة ميدانية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة،

لكي تقدموا له المعلومات والإحصائيات الضرورية لإنجاز هذا البحث العلمي، ولنا أمل كبير بأن تمدوا له يد المساعدة في هذا المجال.

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام.

Le Directeur d'Unité

K. SEMRANI

Bechlem M^{ed} El Hadj
Chef de Département
Formation & Carrières

Adresse : Pôle Universitaire EL Bez, Sétif (Algérie)

+213 (0) 36 62 01 50

E-mail : faceco@univ-setif.dz البريد الإلكتروني

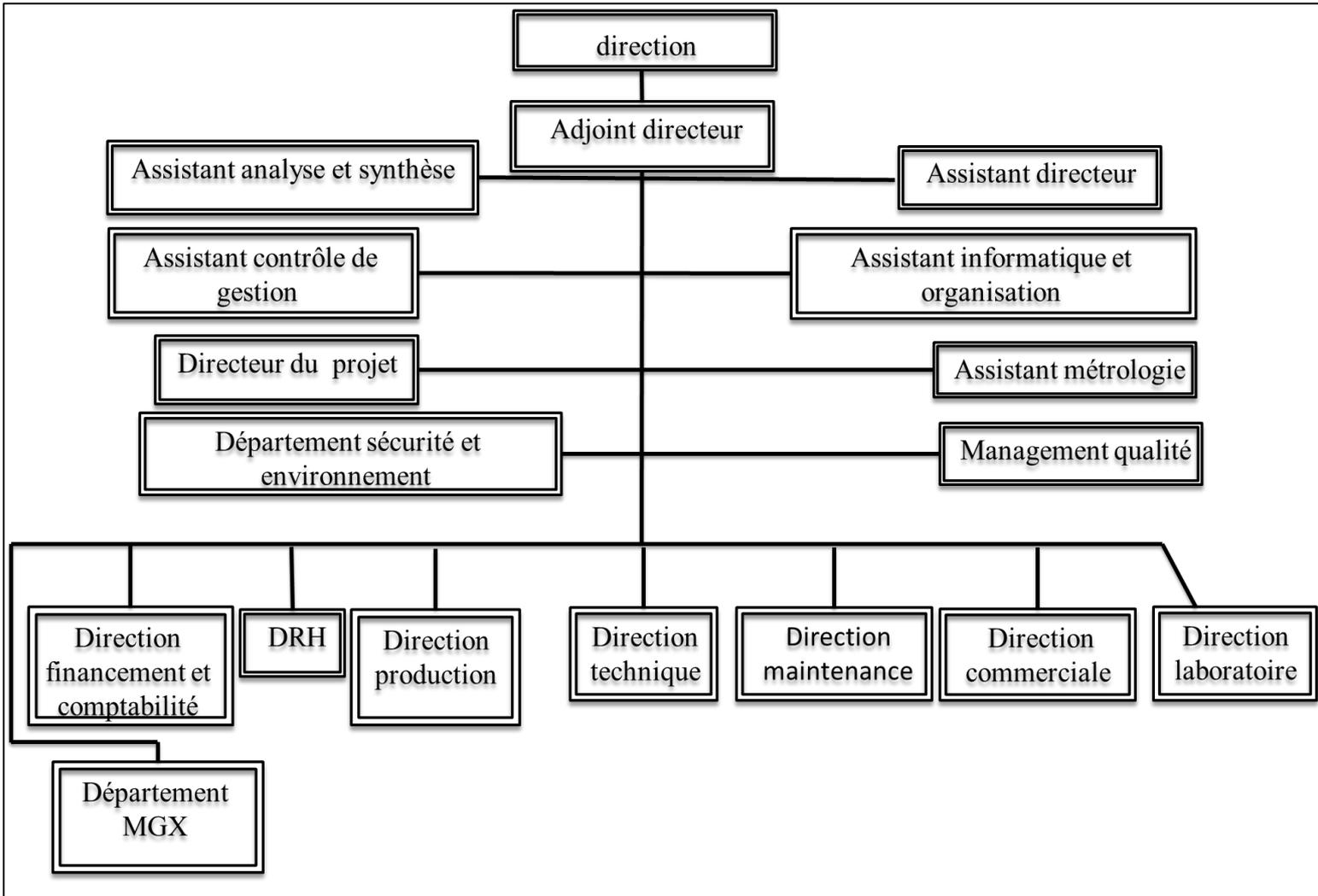
العنوان : هضبة الباز - 19000 - سطيف - الجزائر

+213 (0) 36 62 01 53

Groupe SAIDAL. Usine de Constantine



Schéma organisation de la direction d'usine



إدارة أصحاب المصلحة

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حدّ معين	موافق	موافق تماماً	العبارة	المحاور	الرقم
					تعرف المؤسسة جيّداً جميع أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛	تحديد أصحاب المصلحة	1
					تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة التنظيميين من المستفيدين والمتضررين لدى إنشاء مشروع جديد؛		2
					تستخدم المؤسسة طرقاً علمية لتحديد أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛		3
					تعرف المؤسسة جيّداً احتياجات أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛	تطلّعات أصحاب المصلحة	4
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛		5
					عند التعامل مع أصحاب المصلحة التنظيميين تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير والتأثر بنشاطها؛	التفاوض وأولويات التعامل	6
					تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛		7
					تملك المؤسسة قوّة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة التنظيميين؛		8
					تقوم المؤسسة بالتشاور مع أصحاب المصلحة التنظيميين فيها حول أهمّ القضايا؛	الحوار والاستراتيجيات	9
					تقوم المؤسسة بإشراك أصحاب المصلحة التنظيميين في عملية الرقابة؛		10
					تأخذ المؤسسة شكاوى أصحاب المصلحة التنظيميين بجدية؛		11
					تقوم المؤسسة بالإفصاح عن جميع المعلومات المتعلقة بنشاطها لأصحاب المصلحة التنظيميين فيها؛		12
					تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة التنظيميين حسب درجة خطورتهم على نشاطها.		13

أبعاد التنمية المستدامة

البعد الاقتصادي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	المحاور	الرقم
					تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛	الكفاءة الاقتصادية	14
					تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛		15
					هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛		16
					تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛	الجودة	17
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها؛		18
					تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى؛	الأسعار	19
					تتناسب أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار المنتجات الأجنبية.		20

البعد الاجتماعي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	المحاور	الرقم
					هناك عدالة في توزيع الأجور بين العمّال في المؤسسة؛	العدالة	21
					لا يوجد تمييز في المؤسسة حسب الجنس؛		22
					تسعى المؤسسة إلى زيادة فرص التشغيل؛		23
					تعتبر البرامج التكوينية التي تبرمجها المؤسسة كافية لتمكين العمّال؛	التمكين والتحفيز	24
					تقدّم المؤسسة حوافز كافية لتشجيع العمّال على تقديم الأفضل؛		25
					تأخذ المؤسسة بآراء العمّال في كل جوانب النشاط؛		26
					تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدّواء باستمرار؛	احتياجات المجتمع	27
					تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.		28

البعء البيئي

غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما	العبارة	المحاور	الرقم
					تلتزم المؤسسة بالتعليمات الحكومية لحماية البيئة؛	الالتزام بالمعايير	29
					تلتزم المؤسسة بمعايير الإيزو المتعلقة بالبيئة؛		30
					تضع المؤسسة برامج خاصة للأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛	الحد من التلوث	31
					تقوم المؤسسة بالبحث والتطوير في مجال حماية البيئة؛		32
					للمؤسسة برامج لتحسين طرق تسيير النفايات وتدويرها؛		33
					تعمل المؤسسة على الحد من التلوث بتتبعه من المصدر؛		34
					تقوم المؤسسة بالتكوين البيئي للأفراد؛	التوعية	35
					تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرّة بها.		36

إدارة أصحاب المصلحة						المحاور	الرقم
غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حدّ معين	موافق	موافق تماما	العبارة		
					تعرف المؤسسة جيّدا أنّي من أصحاب المصلحة فيها؛	تحديد أصحاب المصلحة	1
					تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة من المستفيدين والمتضرّرين لدى إنشاء مشروع جديد؛		2
					تستخدم المؤسسة طرقا علمية لتحديد أصحاب المصلحة فيها؛		3
					تعرف المؤسسة جيّدا ما أنتظره منها؛	تطلّعات أصحاب المصلحة	4
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة فيها؛		5
					عند التعامل مع أصحاب المصلحة تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير و التّأثر بنشاطها؛	التفاوض وأولويات التعامل	6
					تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة فيها؛		7
					تملك المؤسسة قوّة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة؛		8
					تقوم المؤسسة بالتشاور معي حول أهمّ القضايا؛	الحوار	9
					تقوم المؤسسة بإشراكي في عملية الرّقابة؛		10
					تأخذ المؤسسة الشكاوى المقدّمة من طرفي بجديّة؛		11
					يمكنني الوصول إلى جميع المعلومات المتعلّقة بنشاط المؤسسة بسهولة؛		12
					تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة حسب درجة خطورتهم على نشاطها.	الاستراتيجيات	13

أبعاد التنمية المستدامة

البعد الاقتصادي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	المحاور	الرقم
					تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛	الكفاءة الاقتصادية	14
					تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛		15
					هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛		16
					تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛	الجودة	17
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها وطرق انتاجها؛		18
					تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى؛	الأسعار	19
					تناسب أسعار منتجات المؤسسة مع الأسعار العالمية.		20

البعد الاجتماعي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبارة	المحاور	الرقم
					هناك عدالة في عمليات البيع (الشراء) لدى المؤسسة مع عملائها (مورديها)؛	العدالة	21
					لا توجد محاباة لعميل (مورد) على حساب آخر في المؤسسة؛		22
					تسعى المؤسسة إلى زيادة فرص التشغيل؛		23
					تتميز عمليات البيع (الشراء) لدى المؤسسة بالنزاهة؛	أخلاقيات الأعمال والمشاركة	24
					تقدم المؤسسة حوافز كافية لتحقيق مبيعات (مشتريات) أكبر من خلال تقديم منتجات (طلبات) باستمرار؛		25
					تأخذ المؤسسة بأراء عملائها (مورديها) في جوانب نشاطها؛		26
					تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدواء باستمرار؛	احتياجات المجتمع	27
					تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.		28

البعء البئى

غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حدّ ما	موافق	موافق تماما	العبارة	المحاور	الرقم
					تلتزم المؤسسة بالتشريعات الحكومية لحماية البيئة؛	الالتزام بالمعايير	29
					تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المتعلقة بالبيئة؛		30
					هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ الأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛	الحدّ من التلوّث	31
					هناك تطوّر مستمرّ في تعامل المؤسسة مع القضايا البيئية؛		32
					هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ تحسين طرق تسيير النفايات؛		33
					تعمل المؤسسة على الحدّ من التلوّث بتسويق منتجات صديقة للبيئة (توريد مواد نظيفة)؛		34
					هناك تكوين بيئي للأفراد داخل المؤسسة؛	التوعية	35
					تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.		36

إدارة أصحاب المصلحة						المحاور	الرقم
غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حدّ معين	موافق	موافق تماماً	العبارة		
					تعرف المؤسسة جيّدا أنّي أصحاب المصلحة فيها؛	تحديد أصحاب المصلحة	1
					تقوم المؤسسة بتحديد أصحاب المصلحة من المستفيدين والمتضررين لدى إنشاء مشروع جديد؛		2
					أعتقد أنّ المؤسسة تستخدم طرقاً علمية لتحديد أصحاب المصلحة فيها؛		3
					تعرف المؤسسة جيّدا ما أنتظره منها؛	تطلّعات أصحاب المصلحة	4
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار تضارب المصالح لدى أصحاب المصلحة فيها؛		5
					عند التعامل مع أصحاب المصلحة تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار ترتيبهم حسب درجة التأثير و التآثر بنشاطها؛	التفاوض وأولويات التعامل	6
					تسعى المؤسسة إلى إحداث أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة لأصحاب المصلحة فيها؛		7
					تملك المؤسسة قوّة كبيرة في التفاوض للتأثير على مطالب أصحاب المصلحة؛		8
					تقوم المؤسسة بالتشاور معي حول أهمّ القضايا؛	الحوار	9
					تقوم المؤسسة بإشراكي في عملية الرقابة؛		10
					تأخذ المؤسسة الشكاوى المقدّمة من طرفي بجديّة؛		11
					يمكنني الوصول إلى جميع المعلومات المتعلّقة بنشاط المؤسسة بسهولة؛		12
					تضع المؤسسة استراتيجيات واضحة للتعامل مع أصحاب المصلحة حسب درجة خطورتهم على نشاطها.	الاستراتيجيات	13

أبعاد التنمية المستدامة

البعد الاقتصادي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبرة	المحاور	الرقم
					تعمل المؤسسة على تحقيق أرباح مجزية باستخدام أقلّ للموارد؛	الكفاءة الاقتصادية	14
					تعمل المؤسسة على تخفيض الهدر في الموارد المستخدمة بطرق علمية؛		15
					هناك ترشيد لاستهلاك الطاقة في المؤسسة؛		16
					تراعي المؤسسة شروط الجودة الشاملة في منتجاتها؛	الجودة	17
					تعمل المؤسسة على التحسين المستمر لمنتجاتها؛		18
					تعمل المؤسسة بنظام تسعير في متناول المرضى؛	الأسعار	19
					تناسب أسعار منتجات المؤسسة مع أسعار المنتجات الأجنبية.		20

البعد الاجتماعي

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً	العبرة	المحاور	الرقم
					هناك عدالة في توزيع نتائج النشاط بالنسبة للمؤسسة؛	العدالة	21
					لا توجد محاباة عند وجود فرص للتشغيل في المؤسسة؛		22
					تراعي المؤسسة شروط الكفاءة لا غير عند استقطاب اليد العاملة؛		23
					تتميز أنشطة المؤسسة بالنزاهة؛	أخلاقيات الأعمال والمشاركة	24
					تحرص المؤسسة على سلامة المستهلكين بتوفير المعلومات الكافية عن منتجاتها؛		25
					تقوم المؤسسة بالعمل التشاركي (جمعيات حماية المستهلك) مع المجتمع في جوانب نشاطها؛		26
					تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات المجتمع من الدواء باستمرار؛	احتياجات المجتمع	27
					تقوم المؤسسة بأعمال خيرية تضامنية لفائدة المجتمع.		28

البعء البئى

غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حدّ ما	موافق	موافق تماما	العبارة	المحاور	الرّقم
					تلتزم المؤسسة بالتشريعات الحكومية لحماية البيئة؛	الالتزام بالمعايير	29
					تلتزم المؤسسة بمعايير السلامة المتعلقة بالبيئة؛		30
					هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ الأنشطة ذات التأثير السلبي على البيئة؛	الحدّ من التلوّث	31
					هناك تطوّر مستمرّ في تعامل المؤسسة مع القضايا البيئية؛		32
					هناك نتائج ملموسة للبرامج التي تضعها المؤسسة فيما يخصّ تحسين طرق تسيير النفايات وتدويرها؛		33
					تعمل المؤسسة على الحدّ من التلوّث بتسويق منتجات صديقة للبيئة؛		34
					هناك تكوين بيئي للأفراد داخل المؤسسة؛	التوعية	35
					تعمل المؤسسة على التوعية بالمخاطر البيئية للممارسات المضرة بها.		36

الفهارس

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مختلف تعاريف أصحاب المصلحة على مرّ تاريخه وكتابه	7
2	تصنيف فريدمان وميل لأصحاب المصلحة	13
3	نظرية أصحاب المصلحة ونظريات العقود	19
4	أبعاد نظرية أصحاب المصلحة	32
5	مثال عن كيفية تحديد قائمة أصحاب المصلحة	16
6	تطلّعات ومساهمات أصحاب المصلحة في المؤسسة	56
7	استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تبعاً لوضعياتهم في الخارطة	69
8	نتائج عرض الاستثمارات الفرنسية المسؤولة اجتماعياً حسب دراسة <i>Vigeo و Innovest 2008</i>	77
9	محتوى التقرير المجتمعي	071
10	محتوى تقرير (<i>Triple Bottom Line: TBL</i>)	111
11	محتويات تقرير <i>GRI</i>	611
12	نموذج عن التزامات المؤسسة تجاه أصحاب المصلحة: تقرير شركة <i>Camelot</i> لسنة 2010	191
13	عيّنة الدّراسة	213
14	اختبار صدق أداة جمع البيانات	613
15	معاملات ثبات الاستبيانات	613
16	تقسيم عمّال صيدال قسنطينة حسب أصنافهم	014
17	بيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين	481
18	بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين	491
19	بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين	015
20	بيانات البعد البيئي في استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين	115
21	معاملات الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة	215
22	اختبار فيشر للمعنوية الكليّة لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين	215
23	اختبار التوزيع الاحتمالي للبوافي لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين	315
24	نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة التنظيميين	415
25	بيانات إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين	615
26	بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين	571
27	بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين	581
28	بيانات البعد البيئي في استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين	591
29	معاملات الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة	016
30	اختبار فيشر للمعنوية الكليّة بالنسبة لنماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين	016
31	اختبار التوزيع الاحتمالي للبوافي لنماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين	116

216	نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين	32
316	بيانات إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين	33
416	بيانات البعد الاقتصادي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين	34
516	بيانات البعد الاجتماعي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين	35
661	بيانات البعد البيئي في استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين	36
671	معاملات الارتباط بين إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة	37
671	اختبار فيشر للمعنوية الكلية بالنسبة لنماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين	38
681	اختبار التوزيع الاحتمالي للبواقي لنماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين	39
691	نماذج الانحدار لإدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين	40
017	البيانات الكلية لإدارة أصحاب المصلحة	41
017	بيانات أبعاد التنمية المستدامة في الاستبيان الكلي	42
117	معاملات الارتباط في الاستبيان الكلي	43
117	اختبار فيشر للمعنوية الكلية للنماذج	44
217	اعتدالية التوزيع الاحتمالي الكلي للبواقي	45
317	نماذج الانحدار الكلية: إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة	46

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الجذور التاريخية والأصول النظرية لمفهوم أصحاب المصلحة	1
11	دائرة أصحاب المصلحة الموسعة	2
12	تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصلحة	3
51	أصناف المصلحة حسب <i>Ronald mitchell, bradley agle</i> وآخرون	4
02	المبررات النظرية لوجود نظرية أصحاب المصلحة	5
42	نموذج المدخلات / مخرجات	6
52	نموذج النظرة الإدارية للمنظمات	7
62	نموذج أصحاب المصلحة لـ <i>Preston و Donaldson</i>	8
73	أبعاد التنمية المستدامة	9
47	هرم <i>Carroll</i> للمسؤولية الاجتماعية	10
49	الإنتاج الأنظف في المؤسسة الصناعية	11
36	هرم الحاجات الإنسانية لماسلو	12
68	خارطة أصحاب المصلحة	13
37	ركائز الحوار المتميز نع أصحاب المصلحة	14
47	تدرج مستويات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين	15

19	إدارة أصحاب المصلحة ضمن التصميم البيئي للمنتجات	16
29	إستراتيجيات التصميم الصديق للبيئة الأرع لـ LG Electronics	17
49	إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف وفلسفة من المهد إلى المهد	18
310	نموذج التفاوض حسب حقوق الملكية لـ Ronald Caose	19
310	نموذج رسم الإصدار وتكلفة التلوّث	20
410	إدارة أصحاب المصلحة ضمن المؤسسة الخضراء	21
610	خطوات إنشاء التقرير المجتمعي	22
612	مراحل نشأة مجمع صيدال	23
712	الهيكل التنظيمي العام لمجمع صيدال	24
313	نموذج الدراسة	25
381	الهيكل التنظيمي لوحدة صيدال قسنطينة	26
414	مصدر التلوّث الرئيسي في صيدال قسنطينة	27
315	اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين	28
415	ثبات تباين الأخطاء لنماذج أصحاب المصلحة التنظيميين	29
116	اعتدالية التوزيع (نماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين)	30
116	ثبات تباين الأخطاء (نماذج أصحاب المصلحة الاقتصاديين)	31
681	اعتدالية توزيع البواقي في نماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين	32
681	ثبات تباين الأخطاء في نماذج أصحاب المصلحة المجتمعيين	33
217	اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي في النماذج الكلية	34
217	تجانس البواقي في النماذج الكلية	35

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	طلب التريّص في مؤسسة صيدال قسنطينة	419
2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صيدال قسنطينة	519
3	الاستبيان الموجه لأصحاب المصلحة التنظيميين	619
4	الاستبيان الموجه لأصحاب الاقتصاديين	200
5	الاستبيان الموجه لأصحاب الاقتصاديين	204

II.....	الآية.....
III.....	الشكر.....
IV.....	الإهداء.....
V.....	الملخص.....
VI.....	فهرس المحتويات.....
VII.....	فهرس الجداول.....
VIII.....	فهرس الأشكال.....
X.....	فهرس الملاحق.....
أ-ح.....	المقدمة العامة.....

الفصل الأول: الإطار النظري لأصحاب المصلحة والتنمية المستدامة

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأصحاب المصلحة.....
03.....	المطلب الأول: الجذور التاريخية لمفهوم أصحاب المصلحة.....
03.....	1. أصحاب المصلحة من منظور التخطيط الاستراتيجي.....
04.....	2. أصحاب المصلحة من منظور نظرية النظم.....
04.....	3. أصحاب المصلحة من منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
04.....	4. أصحاب المصلحة من منظور النظرية التنظيمية.....
05.....	5. أصحاب المصلحة من منظور الإدارة الإستراتيجية.....
06.....	المطلب الثاني: مفهوم أصحاب المصلحة.....
06.....	1. تعريف اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963م.....
06.....	2. تعريف إدوارد فريمان عام 1984 م.....
07.....	3. تعريف <i>Preston و Donaldson</i>
08.....	4. التعريف المقترح لأصحاب المصلحة.....
08.....	المطلب الثالث: مجموعات أصحاب المصلحة.....
08.....	1. المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة.....
09.....	2. مجموعات أصحاب المصلحة الآخرون.....
11.....	المطلب الرابع: أصناف أصحاب المصلحة.....
11.....	1. تصنيف إيدوارد فريمان " <i>R.Edward. Freeman</i> ".....
12.....	2. تصنيف <i>Carroll و Näsi</i> (ووافقه أيضا تصنيف <i>clarkson</i>).....
12.....	3. تصنيف <i>Sebastien POINT و Jacque IGALENS</i>
13.....	4. تصنيف فريدمان وميل " <i>Samantha Miles و Friedman</i> ".....
13.....	5. تصنيف <i>Ronald mitchell, bradley agle</i> وآخرون.....

17	المبحث الثاني: نظرية أصحاب المصلحة: أسسها وأبعادها
17	المطلب الأول: مبررات وأسس نظرية أصحاب المصلحة
17	1. "نظريات العقود" والتماذج ذات العلاقة مع "نظرية أصحاب المصلحة"
18	2. نظرية أصحاب المصلحة ومبرراتها
20	المطلب الثاني: أبعاد نظرية أصحاب المصلحة
20	1. البعد الإداري (نظرية تجريبية)
21	2. البعد الأخلاقي
24	المطلب الثالث: نماذج أصحاب المصلحة
24	1. نموذج المدخلات/ مخرجات
25	2. نموذج النظرة الإدارية للمنظمات لـ <i>R. Edward Freeman</i>
25	3. نموذج أصحاب المصلحة لـ <i>Donaldson و Preston</i>
26	المطلب الرابع: الانتقادات التي وجهت لنظرية أصحاب المصلحة
26	1. نظرية أصحاب المصلحة إطار لآثار إدارية محدودة
27	2. انتقادات لأسس النظرية في تهميش المساهمين
29	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
29	المطلب الأول: الجذور التاريخية للتنمية المستدامة
29	1. نشأة المصطلح وتطوره
30	2. مفهوم التنمية المستدامة
32	المطلب الثاني: أبعاد التنمية المستدامة
32	1. البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة
34	2. البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
35	3. البعد البيئي والتكنولوجي للتنمية المستدامة
36	4. البعد السياسي للتنمية المستدامة
37	المطلب الثالث: مبادئ التنمية المستدامة
37	1. الإنسان مصدر وهدف التنمية المستدامة
38	2. التمكين والمشاركة
38	3. الإنصاف
38	4. الوقاية من المخاطر وحماية البيئة
38	5. مبدأ من يلوث أكثر يدفع أكثر
39	6. التضامن
39	7. الإنتاج والاستهلاك المسؤول
39	المطلب الرابع: مستويات الاستدامة ومؤشرات قياس التنمية المستدامة
39	1. مستويات الاستدامة
40	2. قياس التنمية المستدامة

45	المبحث الرابع: التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....
45	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: تفسيرها ومفهومها.....
45	1. الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
46	2. مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
47	3. أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.....
47	4. هرم Archie Carroll للمسؤولية الاجتماعية.....
48	المطلب الثاني: وظائف التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.....
49	1. الإنتاج الأنظف.....
50	2. التأهيل البيئي للموارد البشرية.....
50	3. المحاسبة الخضراء.....
51	4. التسويق الأخضر.....
52	5. البحث والتطوير والإبداع في إطار الاستدامة.....
53	المطلب الثالث: التنمية المستدامة كرهان رابح بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.....
53	1. التنمية المستدامة لتحسين الأداء في المؤسسة.....
53	2. التحكم في التكاليف.....
54	3. الحوار مع أصحاب المصلحة.....
54	4. جودة المنتجات وملاءمتها بيئيا مفاتيح جاذبية منتجات المؤسسة.....
54	5. تنمية رأس المال الاجتماعي.....
55	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: إدارة أصحاب المصلحة لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية

58	تمهيد:.....
59	المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة.....
59	المطلب الأول: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة.....
60	المطلب الثاني: تحديد أصحاب المصلحة.....
60	1. العصف الذهني.....
60	2. استراتيجية موريس لاندي (Maurice Landry) في تحديد أصحاب المصلحة.....
61	3. طريقة قائمة أصحاب المصلحة.....
62	المطلب الثالث: تحديد تطلعات أصحاب المصلحة.....
62	1. تطلعات أصحاب المصلحة الرئيسيين.....
64	2. تطلعات أصحاب المصلحة الثانويين.....
65	المطلب الرابع: أولويات التعامل مع أصحاب المصلحة.....
65	1. نموذج التصميم الكبير.....

66	2. نموذج أصحاب المصلحة كنموذج مناقض لنموذج التصميم الكبير
67	المطلب الخامس: خارطة أصحاب المصلحة
68	1. كيفية إنشاء الخارطة
68	2. استراتيجيات التعامل مع أصحاب المصلحة وفق خارطتهم
70	المطلب السادس: الحوار مع أصحاب المصلحة
70	1. الإفصاح عن المعلومات
71	2. التشاور مع أصحاب المصلحة
71	3. التفاوض مع أصحاب المصلحة
71	4. تسيير ومعالجة الشكاوى
72	5. إدماج أصحاب المصلحة في عملية الرقابة
72	6. تقارير أصحاب المصلحة
72	7. إدارة المهام
74	المبحث الثاني: مساهمات أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية
74	المطلب الأول: مساهمة أصحاب المصلحة التنظيميين ضمن التنمية المستدامة
74	1. المساهمون
78	2. المسيرون
80	3. العمال والنقابات
83	المطلب الثاني: مساهمة أصحاب المصلحة الاقتصاديين ضمن التنمية المستدامة
83	1. المستهلكون
84	2. الموردون
85	المطلب الثالث: مساهمة أصحاب المصلحة المجتمعيين ضمن التنمية المستدامة
86	1. المنظمات غير الحكومية (les ONG)
88	2. الدولة
90	المبحث الثالث: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ضمن وظائف التنمية المستدامة
90	المطلب الأول: التصميم الصديق للبيئة
90	1. تعريف التصميم الصديق للبيئة (ecodesign)
90	2. إدارة أصحاب المصلحة لإنجاز التصميم الصديقة للبيئة
91	3. تجربة شركة أل جي (LG Electronics) في إدارة أصحاب المصلحة والتصميم البيئي
92	المطلب الثاني: الإنتاج الأنظف
92	1. الانتقال من فلسفة "من المهد إلى اللحد" إلى فلسفة "من المهد إلى المهد"
93	2. إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف
95	3. تجربة شركة فيليبس (philips) في إدارة أصحاب المصلحة ضمن الإنتاج الأنظف
96	المطلب الثالث: التجارة العادلة
96	1. الانتقال من التجارة الحرة إلى التجارة العادلة وإدارة أصحاب المصلحة ضمنها

97.....	2. تجربة إدارة أصحاب المصلحة ضمن التجارة العادلة في مصرف "غرامين بنك" (<i>Grameen Bank</i>)
99.....	المطلب الرابع: التسويق الأخضر.
99.....	1. إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر.
100.....	2. تجربة تويوتا في إدارة أصحاب المصلحة ضمن التسويق الأخضر.
102.....	المطلب الخامس: المحاسبة الخضراء، الإفصاح والشفافية.
105.....	المبحث الرابع: تقارير التنمية المستدامة وأصحاب المصلحة.
105.....	المطلب الأول: التقرير المجتمعي.
105.....	1. تعريف التقرير المجتمعي.
105.....	2. محتويات التقرير المجتمعي وكيفية إنشائه.
108.....	المطلب الثاني: تقارير التنمية المستدامة.
108.....	1. من التقارير المجتمعية إلى تقارير التنمية المستدامة.
109.....	2. التقرير الثلاثي (<i>The Triple Bottom Line</i>).
112.....	3. تقرير المبادرة العالمية للإفصاح (<i>Global reporting initiative</i>).
116.....	المطلب الثالث: تقرير أصحاب المصلحة.....
117.....	1. المعايير الدولية التي يعتمد عليها الإفصاح عن تقرير أصحاب المصلحة.
118.....	2. محتوى تقرير أصحاب المصلحة.
121.....	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة صيدال قسنطينة	
124.....	تمهيد.
125.....	المبحث الأول: تقديم مجتمع صيدال لصناعة الأدوية.
125.....	المطلب الأول: لمحة تاريخية وتعريف المجتمع.
125.....	1. لمحة تاريخية عن نشأة وتطور مجتمع صيدال.
126.....	2. التعرف بمجتمع صيدال وبأهم مهامه.
127.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجتمع صيدال.
127.....	1. المؤسسة الأم <i>La Société Mère</i> .
127.....	2. المديریات.
128.....	3. فروع المجتمع.
130.....	4. مركز البحث والتطوير.
131.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وتحليل بيانات الملاحظة والمقابلة.
131.....	المطلب الأول: مجتمع الدراسة، مجالاتها وأدوات جمع البيانات.
131.....	1. مجتمع الدراسة ومبررات اختيار صيدال قسنطينة.
131.....	2. عينة الدراسة.
132.....	3. مجالات الدراسة وحدودها.

- 132.....4. أدوات جمع البيانات
- 133.....المطلب الثاني: نموذج ومتغيرات الدراسة
- 133.....1. نموذج الدراسة
- 134.....2. متغيرات النموذج (التعريفات الإجرائية)
- 134.....المطلب الثالث: تطوير أداة القياس (الاستبيان) والمقاييس الاحصائية المستخدمة
- 134.....1. محتويات الاستبيان
- 135.....2. مراحل تطوير الاستبيان
- 135.....3. مقياس الاستبيان
- 135.....4. صدق الأداة وثباتها
- 136.....5. إجراءات توزيع الاستبيان
- 137.....6. الأساليب والمقاييس الاحصائية المستخدمة
- 137.....المطلب الرابع: التعريف بميدان الدراسة
- 137.....1. تاريخ المؤسسة وهيكلها الرئيسية
- 138.....2. أصحاب المصلحة في صيدال قسنطينة
- 141.....المطلب الخامس: ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في صيدال قسنطينة
- 141.....1. في مجال تحديد أصحاب المصلحة وترتيب أولويات التعامل معهم
- 142.....2. في مجال تطلعات أصحاب المصلحة واستراتيجيات التعامل معهم
- 142.....3. في مجال الحوار مع أصحاب المصلحة
- 142.....المطلب السادس: ممارسات صيدال قسنطينة المتعلقة بالتنمية المستدامة
- 142.....1. في المجال الاقتصادي
- 143.....2. في المجال الاجتماعي
- 144.....3. في المجال البيئي
- 146.....المطلب السابع: آفاق صيدال قسنطينة
- 147.....المبحث الثالث: واقع إدارة أصحاب المصلحة ضمن التنمية المستدامة في صيدال قسنطينة (تحليل بيانات الاستبيان)
- 147.....المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة التنظيميين
- 147.....1. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين
- 148.....2. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة
- 151.....3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة التنظيميين وأبعاد التنمية المستدامة
- 155.....المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة الاقتصاديين
- 155.....1. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين
- 157.....2. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة
- 159.....3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة الاقتصاديين وأبعاد التنمية المستدامة
- 162.....المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات استبيان أصحاب المصلحة المجتمعيين
- 162.....1. عرض وتحليل بيانات إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين

164.....	2. عرض وتحليل بيانات أبعاد التنمية المستدامة.....
166.....	3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة المجتمعيين وأبعاد التنمية المستدامة.....
169.....	المطلب الرابع: عرض البيانات الكلية (إدارة أصحاب المصلحة ككل).....
170.....	1. عرض وتحليل البيانات الكلية لإدارة أصحاب المصلحة.....
170.....	2. عرض وتحليل البيانات الكلية لأبعاد التنمية المستدامة.....
171.....	3. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد التنمية المستدامة في الاستبيان الكلي.....
173.....	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات.....
173.....	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الأولى.....
175.....	2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الثانية.....
175.....	3. مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية الثالثة.....
177.....	المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة.....
177.....	المطلب الأول: نتائج الدراسة النظرية.....
178.....	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية.....
178.....	المطلب الثالث: التوصيات.....
181.....	الخاتمة العامة.....
183.....	قائمة المراجع.....
194.....	الملاحق.....
206.....	الفهارس.....