



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي...../2017

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر نظام LMD في

علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

العنوان: دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب

المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية

دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر – تبسة -

إشراف الدكتورة:

مديحة بخوش

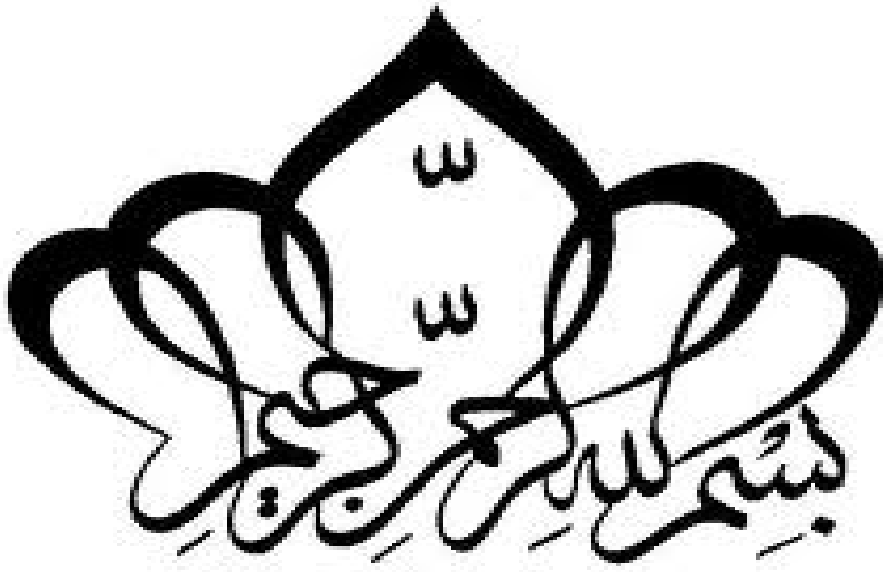
إعداد الطالبتان:

حنان بوزيان

زينب براهيم

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا	أستاذ مساعد - أ -	وليد بن تركي
مشرفا ومقررا	دكتوراه	مديحة بخوش
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد - أ -	هدى بوحنيك



قوله تعالى

وَإِذْ سَأَلْنَا رَبَّنَا أَيُّهَا اللَّهُ لِيَكُنَّا رِشْقًا

وَأَلَّهُمْ ذُرِّيَّةً ( [سورة التوبة/ 105]

صِدْقًا لِلَّهِ الْعَظِيمِ

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث فصول كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جميع البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الحزمة الإحصائية (Spss) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، الاجتماعي و البيئي) في المؤسسة محل الدراسة كما قدمت الدراسة في ضوء النتائج المتوصل إليها مجموعة من التوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** الأطراف أصحاب المصلحة، المسؤولية الاجتماعية، أبعاد

المسؤولية الاجتماعية.

## Abstract

The aim of this study is to identify the role of stakeholders relationship management in activating the dimensions of social responsibility in the commercial agency of Algeria Telecom Tebessa. To achieve the study objectives, it was divided into three chapters. The questionnaire was used as a main tool in the collection of data that analyzed by the spss .

The study reached to a number of results, the most important of them is the existence of a statistically significant responsibility dimension (economic, social, and environmental dimensions) in study field. The study also presented in the light of its results a set of recommendations related to the subject.

**Key words :** stakeholders , social responsibility , dimensions of social responsibility.

# شكر و عرفان

الحمد لله والشكر أولاً وأخيراً للرب العالمين

يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرفة والأستاذة

والدكتورة الفاضلة "مديحة بخوش"

التي قدمت لنا الكثير من التوجيهات والإرشادات وبذلك الكثير

في مساعدتنا على تخطي الصعاب العلمية من أجل إتمام هذه

الدراسة فإليها منا عظيم الامتنان.

والشكر موصول إلى كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز

هذه الدراسة، كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة،

والأعضاء العاملين ضمن وكالة اتصالات الجزائر بتبسة، وأعضاء لجنة المناقشة

الذين منحوا من وقتهم لقراءة هذا المجهود العلمي وإثرائه بتوجيهاتهم

القيمة.

# الإهداء

إلى .....

من كان رضاها أغلى ما أملك .....والذي الحبيبين  
إخواني أنصواتي..... الأعمى  
أصدقائي وزملائي.....أعمزائي وأحبتي  
كل الباحثين عن المعرفة.....  
إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي....  
سائل الله عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي

براهمي زينب

بوزيان حنان

# قائمة الفهارس

## فهرس المحتويات

أولاً: فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الملخص.....
ب	الشكر.....
ج	الإهداء.....
ز	فهرس الجداول.....
ح	فهرس الأشكال.....
ط	فهرس الملاحق.....
ك - ص	المقدمة.....
30 - 01	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة</b>
03	المبحث الأول: مدخل حول الأطراف أصحاب المصلحة.....
03	المطلب الأول: مفهوم الأطراف أصحاب المصلحة.....
07	المطلب الثاني: التصنيفات الخاصة بالأطراف أصحاب المصلحة وعلاقتهم بالمنظمة.....
12	المطلب الثالث: نظرية الأطراف أصحاب المصلحة ومداخل دراستهم.....
16	المبحث الثاني: أساسيات إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.....
16	المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.....
19	المطلب الثاني: تحليل الأطراف أصحاب المصلحة.....
25	المطلب الثالث: مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة وأدائهم.....
56 - 31	<b>الفصل الثاني: إدارة العلاقة مع أطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية</b>
33	المبحث الأول: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال.....

## فهرس المحتويات

33	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال.....
35	المطلب الثاني: نماذج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال.....
38	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارض.....
42	المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة.....
42	المطلب الأول: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة.....
48	المطلب الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة...
52	المطلب الثالث: اتجاهات وتقييم المسؤولية الاجتماعية.....
84 - 57	<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-</b>
59	المبحث الأول: إجراءات الدراسة وتحليل بياناتها الشخصية والوظيفية.....
59	المطلب الأول: تقديم عام لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة-.....
62	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة.....
66	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.....
75	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.....
75	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.....
78	المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.....
82	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضية الدراسية.....
88 - 85	الخاتمة.....
94 - 89	قائمة المراجع.....
109 - 95	الملاحق.....



## فهرس المحتويات

ثانيا: فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
26	مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة.....	01
28	مجاميع الأطراف أصحاب المصلحة وتأثيرهم على أداء المنظمة.....	02
47	توقعات الأطراف أصحاب المصلحة في ظل تبني المنظمات المسؤولية الاجتماعية.....	03
63	توزع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة.....	04
64	قيمة معامل ألفا كرنباخ لثبات أداة الدراسة.....	05
66	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.....	06
67	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر.....	07
68	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	08
70	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.....	09
71	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.....	10
72	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية.....	11
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.....	12
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.....	13
79	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.....	14
80	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة.....	15
82	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية.....	16

## فهرس المحتويات

ثالثا: فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
06	الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة.....	01
10	علاقة الأطراف أصحاب المصلحة بالمنظمة.....	02
18	خارطة الأطراف أصحاب المصلحة .....	03
20	تحليل الأطراف أصحاب المصلحة حسب السلطة والاهتمام .....	04
22	تحليل أصحاب المصلحة حسب السلطة والحركة.....	05
23	نموذج السلطة والشرعية والإلحاح.....	06
45	هرم (carroll) للمسؤولية الاجتماعية.....	07
53	ارتباط الربحية والمسؤولية الاجتماعية.....	08
65	نموذج الدراسة .....	09
67	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.....	10
68	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر.....	11
69	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.....	12
71	التمثيل لبياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	13
72	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.....	14
73	التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية...	15

## فهرس المحتويات

### رابعاً: فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
96	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر – تبسة -.....	01
97	الاستبيان .....	02
101	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان .....	03
102	نتائج حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	04
103	نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.....	05
104	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمسؤولية الاجتماعية.....	06
105	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.....	07
106	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.....	08
110	اتفاقية التربص في وكالة اتصالات الجزائر - بتبسة-.....	09

المقدمة

### المقدمة

تسعى المنظمات جاهدة لضمان بقائها واستمرارها في إطار ما يفرضه الواقع الحالي بتحقيق مراكز ومزايا تنافسية في ميدان نشاطها، فهي تواجه اليوم ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة كما تشهد العديد من التطورات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي جعلها تسعى إلى تبني توجهات حديثة للعمل تستجيب لتلك الظروف، من خلال محاولة تلك المنظمات تحقيق التوافق بين تعظيم المنفعة لحملة الأسهم وتلبية مطالب الأطراف المعنيين بنشاطها ودورها الاجتماعي باعتبارها طرف فاعلا في المجتمع الذي تتشط فيه من جهة، مع البحث عن آليات فعالة لإدارة هذه الأطراف بصورة جيدة من خلال توليفة مثلى من الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والتعايش السلمي مع البيئة من جهة أخرى.

وبناء على هذا الإطار المنهج الذي يربط المنظمة في شبكة من العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة، ويدفعها إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد ابرز متطلبات العصر تبرز فرصة بحثية تحاول دراسة دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

### أولا: الإشكالية

تتحدد معالم إشكالية الدراسة في الكشف عن دور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة ودورها في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال بصفة عامة وفي وكالة التجارية لاتصالات الجزائر -تبسة- بصفة خاصة وانطلاقا من ذلك تصاغ الإشكالية كالآتي: ما دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية؟ وما واقع ذلك في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بتبسة؟

وتتبنى من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية من أهمها مايلي:

- ما المقصود بالأطراف أصحاب المصلحة؟ وما أهميتهم بالنسبة إلى منظمات الأعمال؟
- ما هي أهم النظريات المؤطرة للأطراف أصحاب المصلحة ومدخل دراستهم؟
- إلى ماذا يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ وما أهمية هذا المفهوم لمنظمات الأعمال؟
- فيما تتمثل أهم أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال؟
- كيف تم تأطير العلاقة بين الأطراف أصحاب والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال نظريا،.

## المقدمة

- وما واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؟

### ثانيا: أهمية الدراسة

إن المنظمة التي ترى نفسها مسؤولة اجتماعيا مطالبة ليس فقط بتحقيق ما تفرضه عليها القوانين ولشروعات، بل يجب أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك بالسعي الدائم والمستمر نحو التمرن على متطلبات الأطراف أصحاب المصلحة والعمل جيدا على إستيعابها لذا فإن أهمية الدراسة تكمن فيمايلي:

- تتناول متغيرات معاصرة وذات طبيعة مؤثرة في حياة منظمات الأعمال اليوم، حيث تمكنها من الرفع من مستوى أدائها والوصول إلى أعلى مستويات الانجاز.
- تختبر مجموعة من النتائج التي تبين دور المتغير المستقل (الأطراف أصحاب المصلحة) في تفعيل المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) وهذه النتائج ستكون دليل عمل الإدارة أي منظمة على وجه العموم ولوكالة اتصالات الجزائر تبسة بشكل خاص في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- الدراسة مبنية على أسس علمية سليمة تبرز كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال الإدارة الجيدة للعلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية.

### ثالثا: أهداف الدراسة

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في إبراز دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- والذي يتفرع بدوره إلى الأهداف الفرعية الآتية:

- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي الأطراف أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية كما وردت في الأدبيات والدراسات .
- التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية
- إبراز واقع تطبيق عملية إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في وكالة اتصالات الجزائر - تبسة- والتعرف على مدى تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال دراسة تستخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتوضيح ذلك.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار، تهدف إلى توضيح أهمية تحقيق المسؤولية الاجتماعية كمفهوم إداري حديث يساعد المنظمات في تبني إدارة علاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

يتم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية الآتية:

#### 1- الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية (ف1) على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و أبعاد المسؤولية الاجتماعية"

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى(ف11): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية (ف21): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.
- ج. الفرضية الثالثة(ف31): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية.

### خامساً: منهجية الدراسة

تبنّت الدراسة الحالية منهجية البحث الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها، حيث يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميًا وكمياً للتنبؤ بتوقعاتها المستقبلية مع منهج دراسة الحالة حيث تم اعتماد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر كماله لدراسة.

### سادساً: مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، حيث تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات في الكتب العربية والأجنبية، إضافة إلى المجالات المحكمة والمؤتمرات العلمية، فضلاً عن رسائل الدكتوراه والماجستير ومواقع الانترنت، أما على صعيد الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الموقع الرسمي للمؤسسة محل الدراسة والوثائق المقدمة من قبل هذه الأخيرة، وقد كان التركيز على أسلوب الانتبانه المصممة وفقاً لمقياس ليكرت الخامس.

### سابعاً: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدد من المصطلحات يمكن تعريفها في مايلي:

#### 1- الأطراف أصحاب المصلحة

كل شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذي تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال.<sup>1</sup>

#### 2- المسؤولية الاجتماعية

إدراك المنظمة لالتزاماتها وواجباتها تجاه المجتمع على وفق ما تملكه من الإمكانيات المادية والمعايير الأخلاقية التي تؤمن من خلالها تحقيق حماية المجتمع وتطوره ككل فضلا عن تحقيق منفعتها الخاصة.<sup>2</sup>

#### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>

- البعد الاقتصادي: ويقصد بها أن تكون المنظمة خاضعة ومجدية اقتصاديا.
- البعد الاجتماعي: أي أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية
- البعد البيئي أي أن المنظمة يجب تلتزم بإطاعة القانونيين..... في حماية البيئة.

#### ثامناً: حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتواصل إلى النتائج موضوعية ثم تحديد مايلي:

<sup>1</sup>: عبدالرحمن العايب والشريف بقة، إشكالية دور العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل للممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الاعمال في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص: 09

<sup>2</sup>: جنان شهاب أحمد، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 04، العراق، 2013، ص: 92.

<sup>3</sup>: فؤاد محمد حسين المحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتوجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص: 58.



### 1- الحدود الموضوعية

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والتي حددتهم هذه الدراسة (من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين) على المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي.

### 2- الحدود الزمانية

طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017/2016.

### 3- الحدود المكانية

وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

### تاسعا: الدراسات السابقة

1- دراسة علاء عبد السلام يحي وآخرون بعنوان: إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من شركة الحكماء والصناعة الأدبية العراقية، والتي تهدف إلى إبراز مدى الإسهام الذي يمارسه أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وعالجت هذه الدراسة مشكلة ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في شركات القطاع العام والخاص و المختلط كما اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في اختيار فرضياتها وتوصله إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية، وتقديم مجموعة من المقترحات للمنظمة المدروسة للاسترشاد بها في محاولاتها لاكتسابها ميزة تنافسية في السوق من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

2- دراسة حمزة رملي وإسماعيل زحوط بعنوان: دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

وقد أجريت هذه الدراسة على مجتمع "رادفارم" لصناعة الأدوية بقسنطينة، حيث تهدف إلى بيان مستوى إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، ومستوى تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة

<sup>1</sup> : علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، العراق، 2012.

## المقدمة

المدروسة وتحديد مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المدروسة<sup>1</sup>.

**3-** دراسة قاسمي السعيد احمد بعنوان: أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال ، وقد أجريت هذه الدراسة في تعاونيات الحبوب والخصر الجافة بالجزائر حيث تهدف إلى محاولة إبراز الأهمية الخاصة التي يكسبها أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال، وإبراز تأثير أصحاب المصالح على رسالة منظمة الأعمال التي تحدد مسيرها<sup>2</sup>.

**4-** دراسة سعد العنزي بعنوان: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، حيث اهتمت هذه الدراسة بإزالة الالتباسات، وفك الاشتباكات الفكرية حول موضوع أصحاب المصالح من حيث مفاهيمه، وتصنيفاته، ومنظوراته في ضوء ما أفرزته محاولات المفكرين، مع تقديم إسهامات قد تكون للكثيرين من القراء المختصين رائدة وفريدة في هذا المجال وخصوصاً لذوي التخصص الدقيق في الإدارة<sup>3</sup>.

**5-** دراسة بوسلامي عمر بعنوان: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وأجريت الدراسة بمجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء الجزائر، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على مستوى الإبداع التكنولوجي في وحدة الدار البيضاء وفي مجمع صيدال ومدى تبني الوحدة للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها<sup>4</sup>.

### - أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال:
- أ- البحث عن الدور الذي يلعبه إسهام الأطراف أصحاب المصلحة في منظمة الأعمال.
  - ب- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
  - ج- تحليل بيانات الاستبيان باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)

<sup>1</sup> حمزة رملي واسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، الجزائر، 20 و21 نوفمبر 2012.

<sup>2</sup> قاسمي السعيد أحمد، الأطراف أصحاب المصلحة ورسالة منظمة الأعمال، 2017/01/28، على الموقع الإلكتروني: [eco.asu.edu.ju](http://eco.asu.edu.ju).

<sup>3</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 48، العراق، 2007.

<sup>4</sup> عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

د- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى إبراز أهمية الأطراف أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال، وإن إدارة العلاقة مع هؤلاء الأطراف يكمن في مدى تمكن المنظمة من الاهتمام والتواصل مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة كما أن قدرة المنظمات على ممارسة المسؤولية الاجتماعية يمكنها من الوصول إلى نتائج تميزها عن باقي المنظمات.

### 6- أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

أ- تمثل الاختلاف الجوهرى بين الدراسات السابقة والحالية في متغيرات الدراسة حيث تناولت الدراسات السابقة متغيرات فرعية بالنسبة إلى المتغير التابع، أو ربما أحد متغيري الدراسة بمتغير آخر وهذا ما سجل في الدراسات المعروضة سابقا.

### عاشرا: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى مايلي:

### الفصل الأول:

سينتظر هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والذي سيقسم بدوره إلى مبحثين، حيث سيتناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الأطراف أصحاب المصلحة من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيما تحديد مفهوم وأهمية الأطراف أصحاب المصلحة، مع إبراز نشأة وتصنيفات ومداخل دراسة هذه الأطراف، في حين سيتناول المبحث الثاني أساسيات إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، بالإضافة لتطلعاتهم وأولويات التعامل معهم وكيفية الحوار معهم وكذلك تحليل تلك الأطراف، فضلا عن كيفية قياس مؤشرات فاعليتهم في منظمات الأعمال.

### الفصل الثاني:

سيتناول هذا الفصل بدوره المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأطراف أصحاب المصلحة والذي سيقسم إلى مبحثين، حيث سيتناول المبحث الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من خلال ثلاثة مطالب سيتم فيها الإشارة إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها في منظمات الأعمال، مع ذكر عناصرها وأهم الحجج المؤيدة والمعارضة لها، وكذلك نماذجها.

## المقدمة

---

وسيتطرق المبحث الثاني إلى ثلاثة مطالب ستحدد علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة، وتوقعاتهم مع إبراز أدوات تطبيقاتها، وسيتم في الأخير التطرق إلى اتجاهات وتقييم هذه المسؤولية.

### الفصل الثالث:

سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصلين السابقين، وسوف يتضمن مبحثين، حيث سيعرض المبحث الأول من خلال ثلاثة مطالب تقديمًا للمؤسسة محل الدراسة، مع توضيح مختلف الإجراءات المتبعة في الدراسة التطبيقية، فضلا عن تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للدراسة، أما المبحث الثاني سيتناول تحليلا لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، كما سيتم فيه اختيار فرضيات الدراسة.

وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع، بإضافة إلى تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد للموضوع.

# الفصل الأول

## الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف

### أهداف الفصل

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

---

### مقدمة

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات الإدارة الإستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال، والذي بدون إدارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها واستمرارها، كما عرف موضوع إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة زخما كبيرا من الكتابات، وكان محل دراسة الكثير من المفكرين مما فتح الباب أمام الاهتمام بتطلعات جميع الأطراف أصحاب المصلحة، مع البحث في آليات إدارة العلاقة معهم و ترتبها بشكل يضمن بقاء المنظمة كعنصر فاعل في بيئتها وفيما يلي تفصيل في هذا الموضوع من خلال:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأطراف أصحاب المصلحة.
- المبحث الثاني: أساسيات إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

### المبحث الأول: مدخل حول الأطراف أصحاب المصلحة

إن منظمات الأعمال، ومن خلال ممارساتها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجاميع من الأفراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة وترتبطهم مصالح مشتركة مع المنظمة. وفيما يلي سيتم توضيح وشرح ماهية الأطراف أصحاب المصلحة من خلال مايلي:

- المطلب الأول: مفهوم الأطراف أصحاب المصلحة.
- المطلب الثاني: تصنيفات الأطراف أصحاب المصلحة وعلاقتهم بالمنظمة.
- المطلب الثالث: نظرية الأطراف أصحاب المصلحة و مداخل دراستهم.

### المطلب الأول: مفهوم الأطراف أصحاب المصلحة

يشمل الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders) قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في بيئة الأعمال المعاصرة، وفيما يلي سيتم التطرق إلى التطور التاريخي للأطراف أصحاب المصلحة مع توضيح مفهوم الأطراف أصحاب المصلحة وأهميتها.

#### أولاً: التطور التاريخي للأطراف أصحاب المصلحة<sup>1</sup>

إن فكرة أصحاب المصالح بدأت مع أعمال كل من (Adam smith) (1759) & (Means & Berla) (1932) & (Bernabd)، أما ظهورها كمفهوم فيرجع لاجتماع عام 1963 في عهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة، وبعد ذلك تنوعت نظرة التخصصات إلى هذا المفهوم عبر تاريخه. ويمكن اختصار أهم التطورات التي عرفها المفهوم من خلال عدة مراحل بدء بالتخطيط الإستراتيجي حيث تجلت فكرة الأطراف أصحاب المصلحة من قبل (Igor Ansoff) في كتابه "Stratégie Corporative"، حيث شمل النموذج الذي وضعه (Igor Ansoff) لأطراف أصحاب المصلحة المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين والمقرضين والمجتمع، وفي سنوات السبعينات تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل الأطراف

<sup>1</sup>: حمزة رملي واسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، الجزائر، 20 و 21 نوفمبر 2012، ص ص: 326، 327.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة في الحساب حتى تكون نشاطات المنظمات مربحة ماليا واجتماعيا (أي الانتقال من Stakeholders إلى Shareholders) وأضاف (Russel.Ackoff) في أدبيات نظريات النظم أن مشاركة الأطراف أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، ورأى أن الشركات وباعتبارها نظاما مفتوحا، 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 الستينيات والسبعينيات الناشطة في مجالات: الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة، دورا كبيرا في إعادة التفكير في دور المنظمة الاقتصادية في المجتمع، ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها (Jeffrey Pfeffer & Richard Salancik) في عام 1978 على أن هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لاسيما تلك التي تخص جماعات المصالح. ووفقا (Arun Elias et Robert Cavana) فإن النظرية الكلاسيكية لأطراف أصحاب المصلحة تأخذ جذورها من بقاء المنظمة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الإستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والنظرية التنظيمية

وفي الأخير ومن منظور الإدارة الإستراتيجية ينظر (Edward Freeman) لمفهوم الأطراف أصحاب المصلحة باعتباره أول من وضع الأفكار في نظرية أطراف أصحاب المصلحة، وقد وضع فريمان مفهوما يغطي مشاكل منظمات الأعمال الإستراتيجية.

وبالتالي فإن التطور التاريخي للأطراف أصحاب المصلحة مر بعدة مراحل يختلف تفسيرها من باحث لآخر بدء من التخطيط الإستراتيجي الذي أكد علي ضرورة أخذ المنظمات لكل الأطراف أصحاب المصلحة في الحساب التي تساهم في ربح المنظمة سواء كان ماليا أو اجتماعيا، أما بالنسبة لنظريات النظم فمشاركة الأطراف أصحاب المصلحة فيها أمر أساسي لتصميم وتفعيل النظم الفعالة و من ناحية المسؤولية الاجتماعية فلعبت دورا كبيرا ومهما في إعادة التفكير، أما النظرية التنظيمية نصت علي وجود علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، وأخيرا من منظور الإدارة الإستراتيجية الذي يؤكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات والأطراف أصحاب المصلحة.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

### ثانياً: مفهوم وأهمية الأطراف أصحاب المصلحة

لقد تعددت التعاريف واختلفت من باحث لآخر ومن مجال إلى آخر ومن بين هذه التعاريف يمكن ذكر مايلي:

- "مجموعة القوى (أفراد أو منظمات محلية أو دولية) والتي تمتلك مصالح وحصص مختلفة في منظمة الأعمال وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة متوقعة الحصول على عوائد ومكافأة مقابل تلك المساهمات".

- "مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المنظمة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان"<sup>1</sup>.

- "الأطراف أصحاب المصلحة هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها"<sup>2</sup>.

- "الجماعات والأفراد، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها مثل العاملين والمديرين والمقرضين والمالكين والموردين الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المنظمة"<sup>3</sup>.

- "هم عبارة عن الأطراف والجماعات والمنظمات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات والتي تتخذها المنظمات، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنظمة"<sup>4</sup>.

ومن خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف أصحاب المصلحة كمايلي: "كل فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون أو يستطيعون التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إرادياً أو غير إرادياً، في قدرة المنظمة على خلق القيمة وتحقيق أهدافهم وهم المستفيدون من نشاطها والمتحملون للمخاطر".

والشكل رقم(01) يوضح الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة

<sup>1</sup>: نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة "مدخل التصميم"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص: 56.

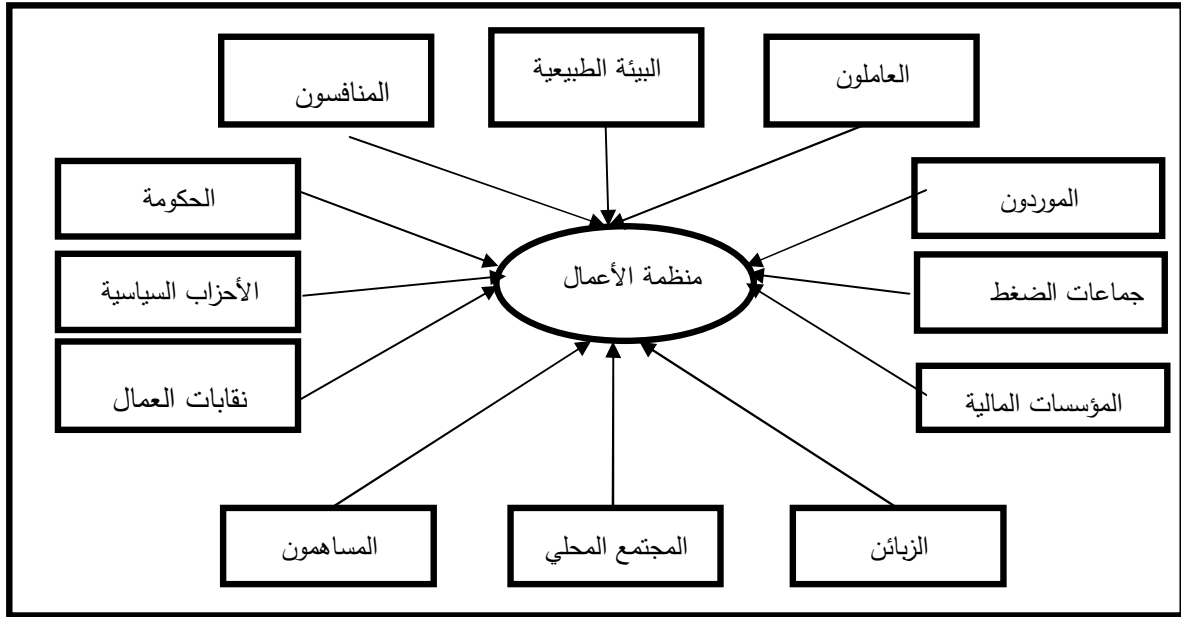
<sup>2</sup> تشارلز دباريت جولز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول "مدخل متكامل"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 77.

<sup>3</sup>: وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص: 100.

<sup>4</sup>: قاسمي السعيد أحمد، الأطراف أصحاب المصلحة ورسالة منظمة الأعمال، 2017/01/28، على الموقع الإلكتروني: [eco.asu.edu.ju](http://eco.asu.edu.ju)، ص: 07.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

الشكل رقم (01) الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة



المصدر: قاسمي السعيد أحمد، أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال، 2017/01/28، على

الموقع: [eco.asu.edu.ju/](http://eco.asu.edu.ju/)، ص: 07.

من خلال الشكل رقم (01) توضح قائمة للأطراف أصحاب المصلحة وهم: الزبائن، والعاملون، و البيئة الطبيعية، والمنافسون، والمجتمع المحلي، والمساهمون، والحكومة، والأحزاب السياسية، ونقابات العمال، والمؤسسات المالية، وجماعات الضغط، والموردون، وكل من له علاقة بالمنظمة وتبرز أهمية الأطراف أصحاب المصلحة من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- إن الأطراف أصحاب المصلحة من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها كما أن خلق علاقات مميزة للأطراف أصحاب المصلحة يعد موردا مهما يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية، ولعل من الجدير بالذكر، أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة التي تصب فيها تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للمتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد... هذا فضلا عن تلك المنظمات صارت مسطحة

<sup>1</sup>: سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 48، العراق، 2007، ص:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصا عند صناعتها.

- تساهم علاقات الأطراف أصحاب المصلحة في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين والمقيمين بجوارها، يعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة ومن كليهما بالطبع قد يولد كما من المنافع، وخصوصا تطوير الأسواق الحالية وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

- إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع الأطراف أصحاب المصلحة ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ومما يؤمن له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من الأطراف أصحاب المصلحة وخصوصا حملة الأسهم.

ومما سبق فأهمية الأطراف أصحاب المصلحة تكمن في مختلف المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها والتي بدورها تساهم في خلق الميزة التنافسية للمنظمة، والعلاقة الفاعلة بينهم وبين المنظمة.

### المطلب الثاني: التصنيفات الخاصة بالأطراف أصحاب المصلحة وعلاقتهم بالمنظمة

هناك العديد من التصنيفات للأطراف أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال وهذا راجع إلى علاقتهم وتواجدهم وانتمائهم إلى المنظمة وفي مايلي توضيح لذلك:

#### أولا: تصنيفات الأطراف أصحاب المصلحة

لقد اختلف الباحثين في تصنيف الأطراف أصحاب المصلحة، ما نتج عنه تقسيمات مختلفة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

1- تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتمائهم للمنظمة إلى:

1-1- أطراف أصحاب المصلحة الداخليين (عمال، إدارة...).

1-2- أطراف أصحاب المصلحة الخارجيين (المجتمع، الموردون، العملاء، المنافسون...).

2- تصنيفهم حسب درجة الأهمية إلى:

<sup>1</sup>: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2011، ص ص: 82، 84.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

1-2- أطراف أصحاب المصلحة الأوليين: وهم الذين تربط مصالحهم بشكل كبير بالمنظمة كالمساهمين، الموظفين، والدائنين، والموردون، والزبائن، وحملة الأسهم، غالباً ما ترتبط هذه الفئة من الأطراف أصحاب المصلحة بالمنظمة بعقود معينة ويسمون (الأطراف أصحاب المصلحة المتعاقدة) وهم يرهنون بشكل كبير زوال أو بقاء المنظمة.

2-2- أطراف أصحاب المصلحة الثانويين: وهم الذين لا تتأثر مصالحهم كثيراً بالمنظمة كالحكومة والجمعيات، وجماعات الضغط، والجماعات المحلية (البلديات مثلاً).

3- تصنيفهم حسب الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية:

1-3- أطراف أصحاب المصلحة المؤسسين: مثل الهيئات المهنية.

2-3- أطراف أصحاب المصلحة الاقتصاديين: كالمنافسين والموردين.

3-3- أطراف أصحاب المصلحة الخلفيين: كالجهات الدينية، الجمعيات التي تدافع على الأخلاق.

وفيما يلي شرح مفصل للأطراف أصحاب المصلحة:

- العمال: لا تقصد بالعمالين هم العاملون فحسب بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، حيث أن لهم مصلحة مهمة في المنظمة.<sup>1</sup>
- الإداريون: وهو المفتشون والأوصياء، المدراء الرئيسيين للمنظمة الذين يتحملون عبء المسؤولية الكبرى عن أداء المنظمة المالي والتشغيلي وكذلك عن المدى الذي يرضى أو تشبع فيه المنظمات حاجات ومتطلبات جماعات الأطراف أصحاب المصلحة الأخرى<sup>2</sup>
- الزبائن أو العملاء: إن هذه الشريحة من الأطراف أصحاب المصلحة ذات أهمية كبيرة لكل منظمات الأعمال بدون استثناء، فوجود المنظمة أو بقاؤها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.<sup>3</sup>
- الموردون: ويمثل الموردون المتغير الثاني من متغيرات بيئة الصناعة وهم الجهات أو الأفراد الذين يقدمون مدخلات الإنتاج الأساسية للمنظمات من مواد خام وآلات، ومعدات وغيرها...<sup>4</sup>

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الأردن، ط2، 2008، ص: 87.

<sup>2</sup>: سعيد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

<sup>3</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 89.

<sup>4</sup>: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2001، ص: 93.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

- البيئة والطبيعة: ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معينا بكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمنظمات الاقتصادية على صحة الإنسان.<sup>1</sup>
  - الحكومة: تلعب الحكومة دورا حيويا في نشاط المنظمات، سواء من حيث القوانين والتشريعات التي تصدرها، أو من حيث الدعم أو التسهيلات الممنوحة لها مثل الإعفاءات الجمركية، القروض الميسرة، (الإعفاءات الضريبية).<sup>2</sup>
  - المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي فئة مهمة من فئات الأطراف أصحاب المصلحة، وتتنظر المنظمات إلى بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحلي بوصفها تدعم النظرة الإيجابية للمنظمات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع وتوجه أساليب وطرائق كثيرة عبر المجتمع المحلي عن متطلباته من المنظمات العاملة في هذه المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، المحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته، وأحد الأساليب للمنظمة أن لديها مسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها المحلي يعبر عنها بإنتاج سلع تطبيقية لا تسبب أي ضرر في البيئة الطبيعية.<sup>3</sup>
  - المنافسون: تحتوي هذه المجموعة على جميع المنظمات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمنظمة، وباعتبارها إحدى القوى الخمس للتنافسية في نموذج بورتر فإن المنافسين للمنظمة يتأثرون بنشاطها وتؤثرون عليها.<sup>4</sup>
  - جماعات الضغط: تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من منظمات الأعمال بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى.<sup>5</sup>
- وبالتالي فقد تعددت تصنيفات الأطراف أصحاب المصلحة باختلاف الباحثين غير أنهم اعتمدوا على ثلاثة أصناف وهم: تصنيفهم حسب درجة تواجدهم وانتمائهم للمنظمة، وحسب درجة الأهمية، وحسب الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

<sup>2</sup>: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<sup>3</sup>: علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، العراق، 2012، ص: 06.

<sup>4</sup>: حمزة رملي و اسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص: 328.

<sup>5</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

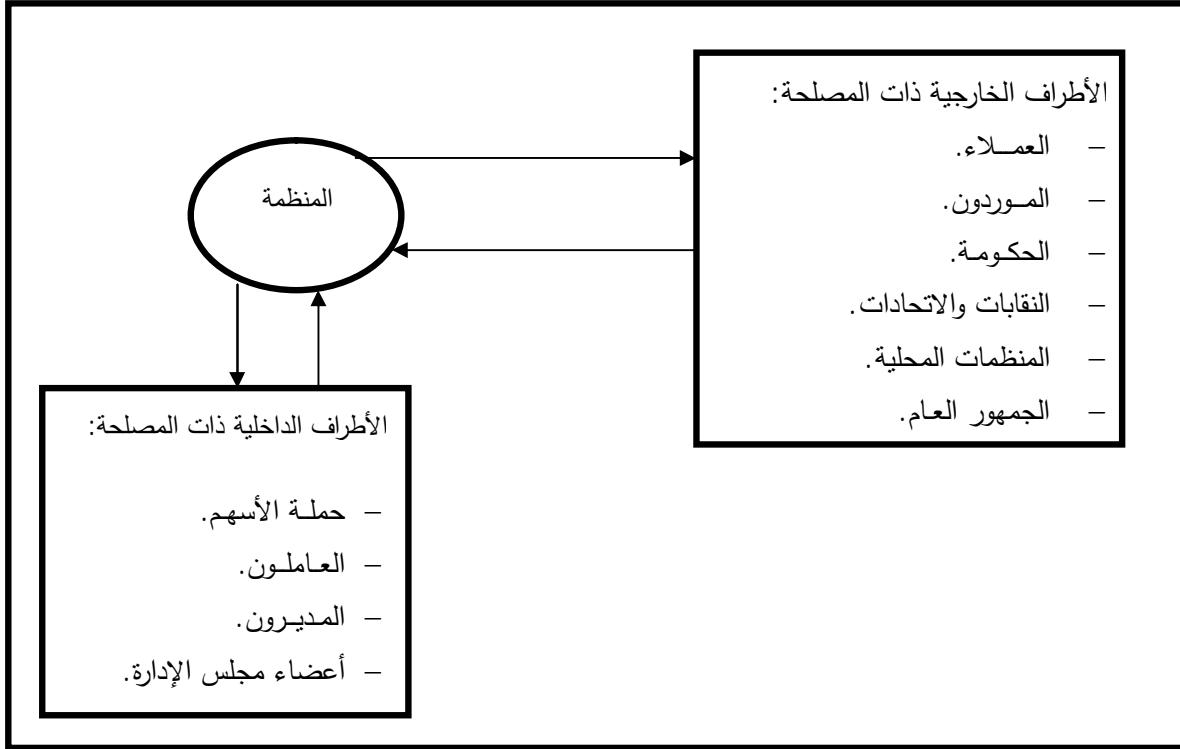
## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

ثانياً: الأطراف أصحاب المصلحة وعلاقتهم بالمنظمة

بعد تصنيف الأطراف أصحاب المصلحة من الواجب معرفة العلاقة التي تربطهم بالمنظمة،

والشكل (02) يوضح لنا هذه العلاقة.

الشكل رقم (02): علاقة الأطراف أصحاب المصلحة بالمنظمة



**المصدر:** تشارلز وجاريت جولز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المعتال ، **الإدارة**

**الإستراتيجية (مدخل متكامل)** ، السعودية، ط4، ص: 77.

كل طرف من الأطراف المذكورة في الشكل (02) يزود المنظمة بموارد مهمة (أو إسهامات)

ويتوقع في المقابل مراعاة مصالحه والحفاظ عليها كمايلي:<sup>1</sup>

- المساهمون : يقومون بإمداد المنظمة برأس المال وفي المقابل يتوقعون عائداً مناسباً على استثماراتهم.

- الموظفون: هم يقدمون العمل والمهارات وفي المقابل يتوقعون دخلاً "عادلاً" وشعوراً بالرضا الوظيفي، وظروف عمل جيدة.

- العملاء: هم المصدر الأساسي لإيرادات المنظمة، وفي المقابل يتطلعون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة وموثوق بها مقابل ما يدفعون من نقود.

<sup>1</sup>: رفاعي محمد رفاعي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 77، 78.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

- الموردون: يزودون الشركة بالمدخلات، وفي المقابل فهم يسعون وراء تحقيق الإيرادات وضمان صفقات مستمرة.
  - الحكومة: تقدم للمنظمة القواعد واللوائح التي تحكم الممارسات العملية وتحقيق المنافسة العادلة الشريفة وفي المقابل فإن الحكومة تأمل أن تلتزم تلك المنظمات بهذه القواعد وتساعد الاتحادات النقابية في تزويد المنظمات بموظفين منتجين وفي المقابل فهم يرغبون في الحصول على مزايا لأعضائهم تتناسب مع إسهاماتهم في المنظمة.
  - التنظيمات المحلية: تزود المنظمة بالبنية الأساسية المحلية في المقابل التزام المنظمات بمسؤولياتها تجاه الموظفين.
  - الجمهور العام: يزود المنظمة بالبنية الأساسية القومية مقابل الحصول على ضمانات بتحسين جودة الحياة كنتيجة لاستمرار وجود المنظمة.
  - ويتعين على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار تلك المطالب، عند صياغة إستراتيجيتها وإلا قد يسحب الأطراف أصحاب المصلحة دعمهم لها.
- وبالتالي فإن العلاقة بين الأطراف أصحاب المصلحة والمنظمة هي علاقة تبادلية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

### المطلب الثالث: نظرية الأطراف أصحاب المصلحة ومداخل دراستهم

يعتبر الأطراف أصحاب المصلحة مجالاً من المجالات المهمة التي تمارس فيها المنظمات دوراً اجتماعياً وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة ولهم حصة أو فائدة منها أو من أداؤها.

#### أولاً: نظرية الأطراف أصحاب المصلحة<sup>1</sup>

تعد نظرية الأطراف أصحاب المصلحة من النظريات التي نالت اهتماماً واسعاً في العديد من حقول المعرفة، وقد أثارت جدلاً واسعاً سواء كان ذلك في أهدافها أو وسائلها أو أسسها وحتى المنطق الذي بنيت عليه، وعلى الرغم من أن النظرية تمثل إمتداداً طبيعياً لمنطق نظرية النظم العامة، إلا أنها ذهبت إلى أبعد من ذلك...

ونظرية الأطراف أصحاب المصلحة هي العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها، وكيف تتصرف المنظمة في تلك البيئة، وما هي ردة فعلها؟<sup>2</sup>

ولقد جاءت هذه النظرية لتؤكد أن المنظمة ليست وحدة آليّة ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية واجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف أصحاب المصلحة<sup>3</sup>.

ونظرية الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders theory) ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الستينيات من القرن الماضي، وذلك على أثر النقد اللاذع الذي وجه إلى النظرية الإدارية التقليدية المعرفة بنظرية "حملة الأسهم"، والذي تعتبر بأن للمنظمة غاية واحدة وهي تعظيم ثروة حملة الأسهم، غير أن نظرية الأطراف أصحاب المصلحة قد أضافت إلى نظرية حملة الأسهم هدف آخر، وهو أن لا ينحصر فقط في حملة الأسهم بل يتجاوز الأمر لتحقيق مصلحة جميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة وتتأثر بها سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً وبمختلف الأحوال.

وبالتالي نظرية الأطراف أصحاب المصلحة تمثل علاقة المنظمة و البيئة المحيطة بها، فهي جاءت من أجل دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية الستينيات من القرن الماضي نتيجة النقد الذي وجه إلى النظرية الإدارية التقليدية.

<sup>1</sup> علاء الدين جميل مكط الرحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية

والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 01، العراق، 2013، ص 171.

<sup>2</sup> خضرة صديقي، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص: 11.

<sup>3</sup> سناء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، فرع سوق أهراس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص: 16.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

ثانياً: مداخل دراسة الأطراف أصحاب المصلحة

أفرزت المدارس الفكرية ورؤى الباحثين الأكاديميين عدداً من المنظورات أو التوجهات أو التصورات التي تفترض نماذج لأطر عمل نظرية الأطراف أصحاب المصلحة بالمنظمات أو الشركات والتي من بينها الآتي:<sup>1</sup>

1- **المدخل الوسيلى:** وهو مدخل إستراتيجي يفيد أن المنظمة التي تتبنى مدخل الأطراف أصحاب المصلحة في الإدارة الإستراتيجية في حالة ثبات العوامل الأخرى، سوف تحقق عوائد مالية أعظم من تلك التي لا تقوم بذلك، ويستعمل هذا المدخل لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة أو الاختلافات المتخبطة بين إدارة الأطراف أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

إلا أن تقديم النظرية للمدخل الوسيلى دون الأبعاد المعيارية ورفضه لرقابة المشروع من قبل المالكين سيعيد تكرار النقاش على وفق نظرية المنظمة بالعودة لمناقشات طرحت سابقاً من قبل (Evan, 1966) حول الموقف التنظيمي ونظريات العلاقات التنظيمية المتداخلة (Petter & Waterman) حول الشركات المتفوقة (Porter, 1980) حول هيكل الصناعة والإستراتيجية التنافسية، إن المشروع سيكون بيد المالكين وحملة الأسهم الذين ينبغي أن يظهرها وعوداً بالالتزام بالسلوكيات الأخلاقية تجاه الأطراف أصحاب المصلحة، إلا أن هذا المدخل يمثل رحيلاً لمجرى العمل من المبادئ الخاصة بنظرية الإدارة وعلم المنظمة، فإنه من غير المجدي المناقشة "أن المشروع سيصبح أكثر فاعلية فيما إذا تبنى قاداته المسؤولية للبيئات التي يعمل بها المشروع، فإذا كان المشروع بيد المالكين وحملة الأسهم وهكذا هو بمعظم الأحوال وبقيت أهدافهم ممركرة حول تحديد سلوك المشروع.

وعليه فإن هذا المدخل يعد من أكثر المداخل إقناعاً للمدراء من حيث المنافع العلمية المترتبة على تبنيه وانتهاجه عند إدارتهم للمنظمة.

2- **المدخل الوصفي:** يصف هذا المدخل كيفية عمل المنظمات بما يساعد على التنبؤ في السلوك التنظيمي، وهو أحد منظورات الأطراف أصحاب المصلحة الذي يبحث عن توصيف وتفسير سلوكيات وخصائص معينة للمنظمة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات الأطراف أصحاب المصلحة فيها، ويأخذ بالحسبان الأطراف أصحاب المصلحة باعتبارهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم أو دورهم في سياسات المنظمة والمنطق الوصفي يستشهد بشواهد تجريبية كمصادر داعمة لذلك،

<sup>1</sup>: سعد العنزي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

ويجبر المنظور الوصفي المديرين جهد الإمكان بالمنافع المتبقية عن الإدارة من خلال مدخل الأطراف أصحاب المصلحة دون أن يقيم مبررات منطقية.

وعليه فإن المدخل الوصفي يركز على طبيعة المنظمة، والطريقة التي يفكر بها المدبرون للقيام بالإدارة، وكذلك كيفية تفكير مجلس الإدارة في مصالح ذو العلاقة بالمنظمة.

3- **المدخل المعياري:** يبين هذا المدخل أن النظرية لا يمكن أن تدعم بالاعتماد على المدخلين الوصفي والوسيلي، إذ أن المدخل يذهب بعيدا إلى ما وراء هذه الأفكار البسيطة "بأن علاقة المنظمة بالأطراف أصحاب المصلحة ترتبط سؤال أساسي: ما هي العوائد التي يجب أن يحققها المشرع؟ ولمصلحة من يجب أن يعمل المشرع؟

ولقد طورت نظرية الأطراف أصحاب المصلحة هذا المدخل عبر وصف دور الإدارة، الممارسات الإدارية، أخلاقيات الأعمال وإجراءات عمل المشوع من خلال التأكيد على فائدة المشروع وما الذي ستخدمه الإدارة شكل نموذجي.

وبالتالي يستخدم المدخل المعياري لتأويل أو تفسير وظيفة المنظمة، وكذلك تشخيص وتحديد الإرشادات الفلسفية والأخلاقية في تشغيل وإدارة المنظمات.

4- **المدخل البيئي:** المدخل البيئي يتضمن تاطير جديد لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها وبموجبه يفترض أن أفعال الأفراد هي التي تضيع المنظمات وتصاغ هي أيضا خلالها، وفي نفس الوقت أن المنظمات تعد هي الفاعل أو اللاعب الأساسي بالنسبة لقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن أيضا من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية، الاندماج والموت الذي يتم انتقائها عبر عمليات مختارة، والجديد في هذا المنظور هو الافتراض أن الأفراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المنظمات.

وعليه فالمدخل البيئي يفترض أن العالم الذي يخلق المقاييس هو نتاج توطين أفكار المجتمع الأفراد والمنظمات، وخلق المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل واسع على شرعيتها.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

---

يعتبر الأطراف أصحاب المصلحة قوة أساسية لا يمكن تجاهلها في بيئة منظمات الأعمال باعتبارهم مجموعة القوى التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات المتعلقة بالمنظمة، فقد نالت نظرية الأطراف أصحاب المصلحة اهتماما واسعا في العديد من حقول المعرفة، كما أفرزت المدارس الفكرية ورؤى الباحثين الأكاديميين عددا من المداخل لدراسة الأطراف أصحاب المصلحة، وهذا من أجل إبراز مدى إدراك المنظمة للمهارات في التواصل والتعاون والتعرف على اهتمامات ومصالح الأطراف أصحاب المصلحة خاصة عندما يكون لديهم رؤى وحاجات مختلفة حيث يقع على عاتق المنظمة ضرورة تحقيق توافق بين هدفها العام وبين مجموعة الأهداف المتعددة والمتضاربة لهذه الأطراف.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

المبحث الثاني: أساسيات إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

تتعدد الآراء والمصطلحات بين المنظرين والمفكرين فمنهم من يصطلح عليها "إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة" ومنهم من يصطلح عليها "حوكمة أصحاب المصلحة" غير أن المصطلح الأكثر استعمالاً والذي تبناه فريدمان وآخرون هو مصطلح "إدارة أصحاب المصلحة" (Stakeholders Management)، وبالتالي سيتم التفصيل في هذه الأخيرة من خلال ما يلي:

- المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- المطلب الثاني: تحليل الأطراف أصحاب المصلحة.
- المطلب الثالث: مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة وأدائهم.

### المطلب الأول: إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

إن التحدث عن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة يتطلب منا أولاً التعريف بإدارة الأطراف أصحاب المصلحة وأهم ممارساتهم وخطواتهم<sup>1</sup>.

#### أولاً: تعريف إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

عرف فريدمان إدارة الأطراف أصحاب المصلحة على أنها: "جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة والأطراف أصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعاً لهذا التحليل"<sup>2</sup>.

حيث يرى ذات الكاتب أن هناك ضرورة لإدراج هذه الممارسات تحت سقف إدارة مستقلة في المنظمات الاقتصادية، أو على الأقل ممارستها بشكل ضمني.

وعرفها أيضاً على أنها: "وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للمنظمة من خلال الفاعلين الرئيسيين أو الأطراف أصحاب المصلحة وتقييم مصالح كل منهم.

وبالتالي إدارة الأطراف أصحاب المصلحة هي إدارة منظمة إستراتيجياً تعتمد أساساً على

الأطراف أصحاب المصلحة و تحقيق أكبر قدر ممكن من خلق التوازن بين المصالح المتضاربة.

<sup>1</sup>: حمزة رملي و إسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص: 331.

<sup>2</sup>: نفس المرجع ص: 331.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

ثانياً: ممارسات إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وخطواتها

لإنجاز تحليل إدارة الأطراف أصحاب المصلحة ونجاح نتائجها ورغبة في التعرف على ممارساتها من تحديد الأطراف أصحاب المصلحة، معرفة تطلعاتهم ومعرفة أولويات التعامل معهم وتم وضع خارطة أصحاب المصلحة، وكذلك معرفة الإستراتيجيات التي يجب تبنيها تبعاً لهذه الخارطة، وهذا من خلال الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة ثم تقديم إدارة الأطراف أصحاب المصلحة في تقارير.

1- **تحديد الأطراف أصحاب المصلحة:** تحديد الأطراف أصحاب المصلحة هي أول خطوة حيث تقوم في هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تأثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المنظمة، ومن أجل تجميع وحصر الأطراف أصحاب المصلحة هناك العديد من الطرق إلا أن أحسن طريقة وهي طريقة العصف الذهني أو عصف الأفكار (Brainstorming) وهي عبارة عن تقنية تقوم من خلالها مجموعة من الباحثين المهتمين بالابتكار بعقد جلسات، ويتم من خلالها طرح عدد من الأفكار حول مشكلة معينة بأسلوب حر، حيث يرحب بأي فكرة مهما كانت غريبة، وذلك سعياً لخلق أفكار جديدة وإبداعية.<sup>1</sup>

2- **تحديد تطلعات الأطراف أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم<sup>2</sup>:** بعد تحديد الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف.

أما بالنسبة إلى أولويات التعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة فرغم الأهمية الكبيرة للمساهمين والتركيز على ما يسمى بالنموذج الكبير في السابق والذي يولي الاهتمام الأكبر للعلاقة بين الملاك والإدارة، إلا أنه تعرض لانتقادات شديدة وحل محله نموذج الأطراف أصحاب المصلحة والذي بني على أهم انتقاد يوجه إلى سابقه وهو أن تحمل المخاطر في المنظمة لا يقتصر على المساهمين فقط بل على جميع أصحاب المصلحة.

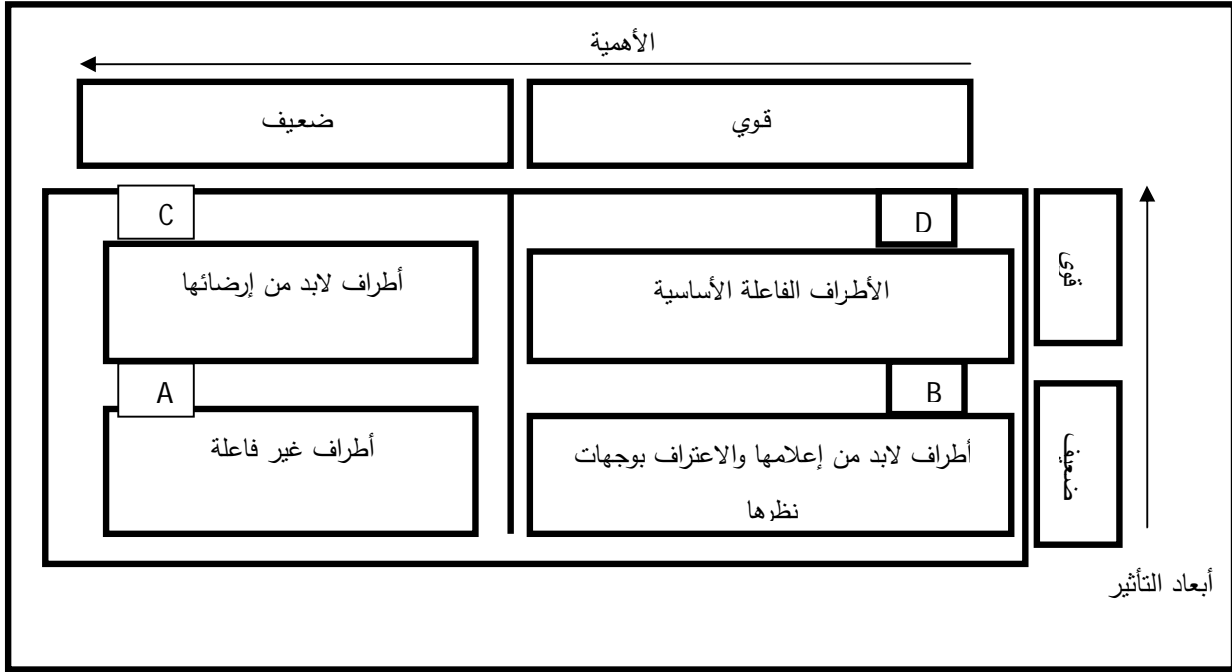
<sup>1</sup>: Arthur B.Vangundy, **Getting to innovation**, American Management Association, New York, 2007, P 174

<sup>2</sup>: حمزة رملي و اسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص: 332.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

3- خارطة أطراف أصحاب المصلحة<sup>1</sup>: من خلال تصميم خارطة الأطراف أصحاب المصلحة تتمكن من تحديد أولويات إدارة الأطراف أصحاب المصلحة والوضعيات المختلفة التي يأخذها كل طرف من أطراف أصحاب المصلحة، وعليه يتم تحديد أهم الإستراتيجيات التي تتماشى مع كل مربع من الخارطة. والشكل رقم (03) يوضح هذه الخارطة

الشكل رقم (03): خارطة أطراف أصحاب المصلحة



المصدر: حمزة رملي و إسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، الجزائر، 20 و21 نوفمبر 2012، ص: 332.

ومن خلال الشكل رقم (03) تتبين أهم الإستراتيجيات المختلفة وأهم الوضعيات التي تتماشى مع كل مربع من الخارطة، ومن خلال خارطة الأطراف أصحاب المصلحة يتضح أن استراتيجيات التعامل والحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة والتي يمكن صياغتها كآلاتي:

- إستراتيجية المراقبة والحذر (المجموعة A): وتعتبر هذه المجموعة مصدر هام لدعم استراتيجية المنظمة ومن خلالها تستطيع المنظمة أن تؤثر على الأطراف الأساسية (المجموعة D).

<sup>1</sup>: حمزة رملي و إسماعيل زحوط، مرجع سبق ذكره، ص: 333

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

- إستراتيجية الدفاع (المجموعة B): من خلال هذه الإستراتيجية يتم تقدير حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام ...)، ويتعين على المسيرين الإعلام المستمر لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم على تقديم الدعم في حالة ضرورة التأثير على تطلعات المجموعة D.
- إستراتيجية التعاون (المجموعة C): إن أصحاب هذه المجموعة تصعب العلاقة معهم لأنهم قد يتحولون إلى المجموعة D، وهذا في حالة عدم تقدير مصالحهم، وخاصة عند التخلي على إستراتيجية معينة.

- إستراتيجية المشاركة (المجموعة D): مجموعة الأطراف الفاعلة الأساسية رد فعلهم يجب أن يحظى بالاهتمام وخاصة في وضع وتقييم الإستراتيجية (المساهمين الأساسيين).

4- الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة: تحديد الأطراف أصحاب المصلحة يعتبر مدخل لبناء الحوار الفعال مع الأطراف أصحاب المصلحة، حيث يتم من خلال هذه العملية يتم وضع إجراءات وممارسات تبدأ بها الإفصاح عن المعلومات، حيث يتم حصر كل من الأطراف المؤيدة والأطراف المعارضة للتفاوض مع بعضهما البعض، وبعدها تبدأ عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة.

وبالتالي تعد الخطوات السابقة بمثابة أدوات إدارة الأطراف أصحاب المصلحة في تسيير علاقة المنظمة معهم.

### المطلب الثاني: تحليل الأطراف أصحاب المصلحة

يمثل هذا التحليل وسيلة هامة لدراسة وضع المنظمة من حيث علاقتها بالأطراف أصحاب المصلحة، فهو يساعد المدير على المعرفة كيف يؤثر كل واحد من الأطراف أصحاب المصلحة في سياسة المنظمة وإلى أي مدى، وكيف يتأثر بها وإلى أي مدى وبواسطة هذا التحليل يستطيع المدير أن يحدد سلوكا للمنظمة يمكنها من الاستفادة من فرض الوضع وتفاذي مخاطره.

ويمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من أداة:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

أولاً: التحليل حسب السلطة والاهتمام<sup>1</sup>

إن اهتمام الأطراف أصحاب المصلحة بشؤون المنظمة وسلطتهم في المنظمة، فعلى أساس هذين العنصرين تحدد موقفها من كل واحد أو كل مجموعة من الأطراف أصحاب المصلحة وعليه تحديد سلوكهم معهم.

ويظهر هذا من خلال هذه المصفوفة (الشكل رقم (4)) أن تقاطع اهتمام وسلطة الأطراف أصحاب المصلحة يؤدي إلى أربع أوضاع.

الشكل رقم (04): تحليل أطراف أصحاب المصالح حسب السلطة والاهتمام

		الاهتمام	
		ضعيف	كبير
السلطة	ضعيفة	A: الجهد الأدنى	B: إبلاغه
	كبيرة	C: إرضاءه	D: عناصر حيوية

**المصدر:** عيسى حريش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2011، ص: 89.

يظهر من خلال الشكل رقم (04): أن تقاطع اهتمام وسلطة الأطراف أصحاب المصلحة يؤدي إلى أربع أوضاع هي:

- الوضع الأول (A): في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام وبالتالي فلا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية، أي أن المسير يخصص له الحد الأدنى من الجهد.
- الوضع الثاني (B): هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة لكنه يولي اهتماما كبيرا بأمور المنظمة، وحتى نلبي حاجته بالتجارب مع اهتمامه الكبير يسهر المدير على إبلاغه أي تزويده

يوم 2017/02/12 .<http://www.12manage.com>:<sup>1</sup>



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

بالمعلومات المفيدة في كل مرة، إضافة إلى هذا فإن هذا النوع من الأطراف قادرين على التأثير على غيرهم وحتى على الأطراف القوية جدا ولذا على المدير الاقتراب منهم.

- الوضع الثالث (C): من يوجد في هذا وضع من الأطراف أصحاب المصلحة فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المنظمة ولكن لا يولون اهتماما كبيرا لما يجري فيها، فنظرا لما لديهم من سلطة يجب على المدير الاهتمام بهم والحرص على إرضائهم لأن لهم الوزن الكبير من حيث القرار، كما أنهم قد يولون اهتماما كبيرا للمنظمة في بعض الحالات كبعد أحداث معينة في حالة أزمة ... وفي هذه الحالة فإنها ينتقلون إلى الخانة (D) لأنهم يصبحون أصحاب اهتمام وسلطة كبيرين.

- الوضع الرابع (D): عندما يكون لصاحب المصلحة السلطة الكبيرة في المنظمة ويكون إضافة إلى ذلك كثير الاهتمام لما يجري فيها، فهذا عنصر أساسي بالنسبة للمدير ولا يمكن تجاهله ولا الاستغناء عنه فعلى المدير أن يدخل هذا النوع من المنظمة واستراتيجيتها لأن قبولهم للإستراتيجية ضروري.

وبالتالي يجب على مدير المنظمة إعطاء العناية لجميع الأطراف أصحاب المصلحة في

المنظمة، والعمل على إرضائهم جميعا.

### ثانيا: التحليل حسب السلطة الحركية<sup>1</sup>

يختلف تحليل الأطراف أصحاب المصلحة من حيث سلطتهم وحركيتهم (الشكل رقم (05)) عن

التحليل السابق.

<sup>1</sup>: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص - ص: 90-91.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

شكل رقم (05): تحليل الأطراف أصحاب المصلحة حسب السلطة والحركة

		الحركة	
		منخفضة	عالية
القدرة	منخفضة	A: الأقل مشاكل	B: غير قابلة للتوقع لكنه قابل للإدارة
	كبيرة	C: سلطة كبيرة وقابل للتوقع	D: أكبر مخاطر أو فرص

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2011، ص: 91.

من خلال الشكل رقم (05) يتضح أن تقاطع الحركة و قدرة الأطراف أصحاب المصلحة تؤدي إلى أربعة حالات وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- الحالة الأولى (A): من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي قد تأتي منه قليلة جداً، فليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمنظمة.
- الحالة الثانية (B): من كان في هذه الحالة من الأطراف أصحاب المصلحة فيكون من الصعب التوقع بأعماله ومواقفه لكثير حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابلاً للإدارة أعماله ومواقفه و يمكن التحكم فيها.
- الحالة الثالثة (C): من يوجد في هذه الحالة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته المحدودة تجعله قابل للتوقع، أي من السهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من الأطراف أصحاب المصلحة.
- الحالة الرابعة (D): من الأطراف أصحاب المصلحة من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركة مرتفعة، فهؤلاء من الصعب التوقع سلوكياتهم ومن الصعب قد تأتي منهم أكبر الفرص للمنظمة وقد تأتي منهم كذلك أكبر المخاطر.

<sup>1</sup>: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص: 91-92.

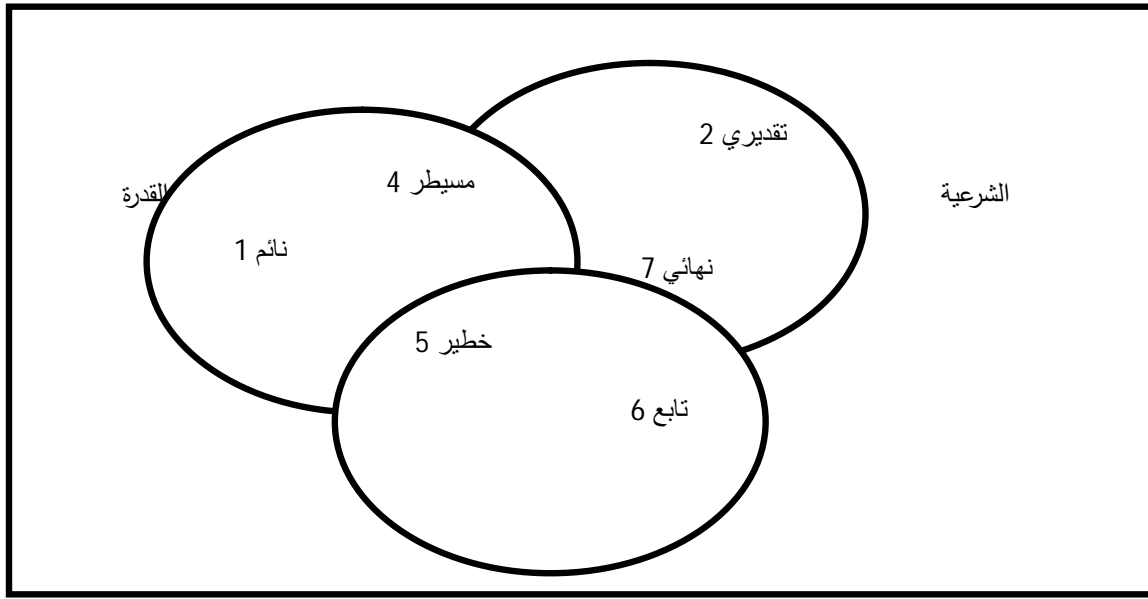
## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

وعليه فإن الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة وحسب سلطتهم وحركيتهم يجب على المنظمة أنت تتوقع منهما أهم الفرص وأكبر المخاطر، وكذلك بعض الأعمال و المشاكل.

### ثالثاً: التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح<sup>1</sup>

يعتبر التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح نموذجاً جديداً نسبياً (الشكل رقم "06") يقوم على ثلاثة خصائص: القدرة، والشرعية، والإلحاح، يتم التحليل حسب عدد الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

### الشكل رقم (06): نموذج السلطة، والشرعية، والإلحاح



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2011، ص: 93.

من خلال الشكل رقم (06) يتبين أن نموذج السلطة والشرعية والإلحاح يقوم على ثلاثة خصائص وهي كالاتي<sup>2</sup>:

- القدرة: يقصد بالقدرة، قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المنظمة، قد يلجأ الشريك صاحب المصلحة إلى ما يتوفر لديه من سلطة للتأثير في المنظمة، كما قد يلجأ إلى التحالفات مع الأطراف أصحاب المصلحة الآخرين ليكون التأثير أكبر.
- الشرعية: يقصد بالشرعية، شرعية علاقاته بالمنظمة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

<sup>1</sup>: عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-94.

<sup>2</sup>: نفس المرجع، ص: 93-94.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

- الإلحاح: فيقصد به إلحاح الشريك صاحب المصلحة على الاشتراطات والتطلبات تجاه المنظمة، فالإلحاح هو مدى إصرار الشريك على تلبية طلباته من طرف المنظمة
- فمن توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون شركاء كامنين، مستشرين أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية والمستشرون هم كما يلي: (أنظر النقطة 1، والنقطة 2، والنقطة 3 في الشكل رقم 06).
- الشركاء أصحاب المصالح التائهون: (Dormant Stakeholders): لهؤلاء الشركاء السلطة غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمنظمة قليلة جدا.
- الشركاء أصحاب المصالح المقدرين: (Discretionary Stakeholders): لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة، فلهذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المنظمة.
- الشركاء أصحاب المصالح المطالبون: (Demanding Stakeholders): فهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تليبيتها، غير أن السلطة والشرعية تجعلهم لا يستطيعون التأثير في المنظمة.
- في حين أن من تتوفر فيهم خاصيتان (أنظر النقطة 4 والنقطة 5 والنقطة 6 في الشكل 06) فيمكن تسميتهن الشركاء المتأهين لأن ما عندهم من الخصائص تجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير وهم:
- الشركاء أصحاب المصالح المسيطرون: (Dominant Stakeholders): لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هاما جدا وهما السلطة والشرعية، فتأثيرهم على المنظمة مؤكد ومسلم به، فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.
- الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين: (Dangerous Stakeholders): عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمنظمة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم التأثير على المنظمة قصد جعلها تلبية طلباتهم التي ليست شرعية.
- الشركاء أصحاب المصالح التابعون: (Dependent Stakeholders): عندما تكون لشركاء أصحاب مصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية، فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة لجعل المنظمة تليبيتها.
- أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة (أنظر النقطة 07 فيسمون الشركاء النهائيين لمالهم من مكانة واعتبار نهائيين، فالمديرون يحاولون دائما التقرب من هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح بتلبية طلباتهم وذلك لما لديهم من سلطة وشرعية والإلحاح.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

وعليه فإن من توفرت فيهم خاصية واحدة من الخصائص الثلاثة اعتبروا شركاء كامنين (مستشرين)، أما من توفرت فيهم خاصيتان يسمون بالشركاء المتأهبين لما لديهم من الخصائص التي تجعلهم أقوى وأقوى ومؤثرين. ومن توفرت فيهم الخصائص فيسمون بالشركاء النهائيين.

وبالتالي فإن تحليل الأطراف أصحاب المصلحة يعتبر أداة فعالة في دراسة وضع المنظمة من حيث طبيعة علاقتها مع الأطراف أصحاب المصلحة، حيث يتم من خلال مجموعة من الأدوات و المتمثلة في التحليل حسب السلطة والاهتمام والذي يظهر من خلال تقاطع اهتمام وسلطة الأطراف أصحاب المصلحة والتحليل حسب السلطة والحركة هو بدوره يختلف عن التحليل السابق والتحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح يعتبر نموذجا جديدا يقوم على ثلاثة خصائص.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة وأدائهم

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة مع الإشارة إلى تقييم أدائهم.

#### أولاً: مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة<sup>1</sup>

لقد تم حصرها من خلال مسح أجرى على (97) مؤسسة من الأعمال الصغيرة في ولاية تكساس الأمريكية، حيث تم دراسة سبع مجموعات من الأطراف أصحاب المصلحة في هذه الأعمال، وقد تم تحديد هذه المؤشرات على النحو المبين في الجدول رقم (01) :

<sup>1</sup>وصفي عبد الكريم الكساسبية، مرجع سبق ذكره، ص: 100، 102.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة

الرقم	أصحاب المصالح	معايير الفاعلية
1	المالكون	العائد المالي
2	العاملون	رضا العاملين، الأجور، الرؤيا الواضحة
3	الزبائن	جودة المنتجات والخدمات
4	المقرضون	الجدوى من القروض الممنوحة
5	المجتمع	المساهمة في مصالح المجتمع
6	الموردون	تعاملات تجارية مرضية
7	الحكومة	الإذعان للقوانين والأنظمة

المصدر: وصفي عبد الكريم الكساسية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، 2010

ص: 100.

من خلال الجدول رقم (01) أثبتت الدراسة أن الأعمال الصغيرة تجد صعوبة في تلبية متطلبات المجموعات بشكل متزامن، ومع ذلك فإن قياس الفاعلية من وجهة نظر هذه المجموعات زود بنظرة أكثر شمولاً من أي مقياس فردي، ويمتاز هذا النموذج بأنه يأخذ بنظرة واسعة للفاعلية ويفحص عوامل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ويعمل على قياس المسؤولية الاجتماعية التي لا يتم قياسها من خلال نماذج الأهداف والموارد والعمليات الداخلية، والمخرجات.

وعليه فإن أهمية هذا النموذج جاءت من فكرة أن الفاعلية مفهوم واسع متعدد الأبعاد ويأخذ بمقاييس متعددة ودقيقة لعكس الفاعلية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

### ثانياً: تقييم أداء الأطراف أصحاب المصلحة

على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تصنع واحداً أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها، فالطبيعة المتشابهة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تتسحب على طبيعة المجالات التي تغطي تلك الأهداف المتشابهة، وتفرض على منظمات الأعمال تحقيق الحد الأدنى من التنسيق والتلاؤم بين تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي لمنظمة الأعمال، ويؤكد على أهداف الأطراف أصحاب المصلحة، والحقوق بوضعها مجالات أداء رئيسية ينبغي على منظمة الأعمال قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.

والجدول التالي يبين أهم مجاميع الأطراف أصحاب المصلحة والحقوق ومقاييس الأداء التي تؤثر أهدافهم ومصالحهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: ظاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1، ص: 493

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

الجدول رقم (02): مجاميع الأطراف أصحاب المصلحة وتأثيرهم على أداء المنظمة

قياسات الأداء على المدى البعيد	قياسات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح والحقوق
-النمو في المبيعات -معدل دوران المستهلكين -المقدرة على السيطرة على الأسعار	- مبيعات (القيمة والحجم) -المستهلكين الجدد -عدد احتياجات المستهلكين	الزبائن
-معدلات النمو في كل من: -كلفة المواد الأولية -زمن التسليم -المخزون -أفكار المجهزين الجديدة	-كلفة المواد الأولية -زمن التسليم -المخزون -توفير المواد الأولية	المجهزون (الموردون)
-القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة. -النمو في العائد على حق الملكية	-العائد على السهم -القيمة السوقية للسهم -عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة -العائد على حق الملكية	المجتمع المالي (المساهمون)
-عدد الترقيات من الداخل -معدل الدوران	-عدد الاقتراحات -الانتاجية -عدد الشكاوى	الأفراد
-عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة -مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	-عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة -العلاقات مع الأعضاء والطاقت	الجهات التشريعية
-عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات -عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	-عدد الاجتماعات -عدد المواجهات غير الودية -عدد مرات التكوين الائتلافات -عدد القضايا المرفوعة	جمعيات حماية المستهلك
-عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	-عدد اللقاءات، عدد القضايا المرفوعة -عدد المواجهات غير الودية -عدد مرات تكوين الائتلافات -عدد الشكاوى لدى الجهات المتخصصة	المدافعون عن البيئة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية وأخلاقيات

الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1، ص: 493.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أنه تم حصر فئات الأطراف أصحاب المصلحة وحقوقهم إلى سبعة مجموعات، تم قياس تأثير أدائهم على المنظمة على المدى القريب والمدى البعيد.

وبالتالي يجب على منظمات الأعمال قياس الأداء التنظيمي لأطراف أصحاب المصلحة وفق مقاييس ومعايير ثلاث كل مجال.

إن تحقيق إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة يتطلب بناء نظام يشمل على مجموعة من الخطوات والمتمثلة أساساً في تحديد تلك الأطراف وتطلعاتهم وأولويات التعامل معهم مع تحديد خارطة الأطراف أصحاب المصلحة، وكذلك طرق التواصل والحوار مع هؤلاء الأطراف، فتحليلهم يساعد على معرفة كيفية تأثير كل طرف منهم في سياسة المنظمة وهذا بالاستناد على مؤشرات قياس فاعلية الأطراف أصحاب المصلحة في المنظمة.

### خاتمة

إن كيفية إدارة المنظمات لعلاقتها مع الأطراف أصحاب المصلحة أصبح عنصرا من العناصر المهمة المستعملة داخل المنظمة، فقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المنظمة وعن تصرفات مسيرتها. ذلك لأن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للمنظمة فحسب والتمثلة في قيمتها السهمية، بلا يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية و التي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس . لذلك لقد أصبح مهما أن تعطي المنظمات الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع الأطراف أصحاب المصلحة. وكل تقصير من جانب المنظمة في هذا المجال لا يسمح لها بالتعرف على اهتمام الغير للمنظمة فهي بذلك مطالبة بإشراك إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة ضمن مخططاتها.

## الفصل الثاني

إدارة العلاقة مع الأطراف

أصحاب المصلحة وتفعيل

أبعاد المسؤولية الاجتماعية

## مقدمة

لم يعد تقييم المنظمات يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية عبر أنحاء العالم. وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث أدركت هذه المنظمات ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية واقتصار دورها على خدمة مصالحها الذاتية بصورة لا تضر قيامها بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب لاستثماراتها من خلال اتخاذ القرارات المهمة بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع.

وهذا الفصل سيتطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال مايلي :

- المبحث الأول: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة.

### المبحث الأول: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال

في ظل التغيرات التي يمر بها المجتمع نتيجة التحولات العالمية التي أرسى العديد من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية التي كان لها أثر في خلق أوضاع تستدعي التلاحم والتعاون وتحمل المسؤولية لمواجهة هذه الأوضاع. وفيما يلي توضيح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال:

- المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال.
- المطلب الثاني: نماذج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال.
- المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

### المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال

تتميز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، بالتغير المستمر لمسايرة المستجدات الاقتصادية والاجتماعية، لهذا فإن تحديد مفهوم مضبوط وشامل للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ليس بأمر الهين، في غاية التعقيد وفي مايلي محاولة جادة لتحديد هذا المفهوم :

#### أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال (Corporate Social Responsibility)

لا يوجد تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات يحظى بقبول عالمي، كما أنه لا يوجد توافق في الآراء بشأن القضايا التي تشملها، لذا توالى الأبحاث والاجتهادات لتقديم تعريف لها لعل من أهمها مايلي:

- **تعريف البنك الدولي:** عرفها على أنها: "الالتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد و يخدم التنمية في آن واحد".<sup>1</sup>
- **تعريف الإتحاد الأوروبي:** "هي عبارة عن مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح عل نحو طوعي".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009، ص: 162.

<sup>2</sup>: نبيل بن عامر وحسام لعش، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سطيف، العدد 03، الجزائر، 2013، ص: 182.

- **تعريف المنظمة العالمية للتقييس (ISO)**<sup>1</sup>: "هي المسؤولية المنظمة على الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع ، فضلا عن الاخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة"<sup>2</sup>.
  - **تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة**: "على أنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع ككل"<sup>3</sup>.
  - **تعريف المكتب الدولي للعمل**: "بأنها تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليب وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى"<sup>4</sup>.
  - وحسب (Holmes، 1985): هي "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي يعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل حل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".
  - كما يعرفها (Pasquero): بأنها "هي مجموعة النظريات المطلوبة قانونيا أو المختارة طوعا، التي يجب أن تقوم بها المنظمة لتعطي نموذجا عن المواطنة الجيدة في بيئة معينة"<sup>5</sup>.
- وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تعبر عن مجموع الالتزامات القانونية التي تحدد استراتيجية المنظمة في بيئتها مع الأخذ بعين الاعتبار أطراف مصلحتها (أطراف أصحاب المصلحة).

<sup>1</sup> ISO : International Standarization Organization

<sup>2</sup>: عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص: 57.

<sup>3</sup>: السحيباني صالح ، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، لبنان، 23 - 25 مارس 2009، ص: 154.

<sup>4</sup>: مسعود نصر الدين ومحمد كنوش، واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012، ص: 03.

<sup>5</sup>: نهوند القادري عيسى، الاستثمار في الإعلام وتحديات المسؤولية الاجتماعية "النموذج اللبناني"، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط1، 2013، ص: 178.

### ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن إيجاز أهمية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- زيادة التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع وإيجاد شعور بالانتماء من قبل الأفراد والفئات المختلفة.
  - تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر مستوى من العدالة الاجتماعية.
  - تحسين نوعية الحياة في المجتمع.
  - تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة مستوى التقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.
  - تساهم في تعزيز صورة المنظمة بالمجتمع وبالتالي مردودات إيجابية لها وللعاملين فيها.
- وعليه فأهمية المسؤولية الاجتماعية تتبع من خلال تأثيراتها الإيجابية على المستويات المختلفة التي تشمل الأفراد عليها المنظمة والمتمثلة في الأفراد والعمليات، المنتجات.

### المطلب الثاني: نماذج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

نظر لتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية من طرف العديد من الباحثين، فقد أدى هذا إلى ظهور نماذج عديدة لها، وفيمايلي تفصيل في تطور هذا المفهوم ونماذجه:

#### أولا: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل موضوعي، وبالتالي فإنها ليست ظاهرة جديدة ، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة، والتي يمكن تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة.

<sup>1</sup>: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية، شركتي "سونطراك الجزائرية"، مجلة الباحث، جامعة ا، ورقلة، العدد 12، الجزائر، 2013، ص: 31.

فنشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية مر بعدة مراحل التي تشكل إطار لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كالتالي:<sup>1</sup>

1- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800-1920): في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، ورفع شعار "ما هو جيد لي جيد للبلد". وبالتالي فإن مرحلة إدارة تعظيم الأرباح تهدف إلى ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة وذلك في حدود الإطار القانوني القائم.

2- مرحلة إدارة الوصاية، من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، أما الشعار خلال هذه الفترة فهو "ما هو جيد للمنظمات جيد للبلد". وبالتالي فإن مرحلة إدارة الوصاية تميزت بوعي بسيط للمسؤولية الاجتماعية تجسد في تلبية مطالب المساهمين والعاملين.

3- مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري و لكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للشركة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار هو "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

وبالتالي فإن مرحلة إدارة نوعية الحياة حثت على ضرورة التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي يعمل فيه، فأصبحت الإدارة مسؤولية ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المنظمة، ولكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المنظمة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة.

حيث نتج عن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطور في نماذجها وفيما يلي توضيح لهذه النماذج.

### ثانيا: نماذج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

توجد عدة نماذج للمسؤولية الاجتماعية منها مايلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>: محمد فلاق و قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية، جزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، ص: 06.

<sup>2</sup>: عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 63، 62.



1- نموذج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات (CSR1): هذا النموذج يركز على محتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي على دوافع المنظمات في اتخاذ مبادرات في هذه المجالات وعلى العلاقات مع أصحاب المصالح والمجتمع، هذا النموذج يتناسب مع فكرة الأعمال والمجتمع (Busniss and society) وتحديدًا للمنظور الذي افتتحه (Bowen) عام 1953 في كتابه المرجع الذي يمثل المسؤولية الاجتماعية في إطار عقد اجتماعي ووكالة أخلاقية.

فمن ناحية المنظمة مسؤولة أمام المجتمع عن وجودها لذلك يجب أن تتبنى سلوكًا وفقًا للقوانين ومن ناحية أخرى المنظمة سبب تأثيرها وسلطانها على المجتمع يجب أن تتبنى سلوكًا ينسجم مع قيم المجتمع (ذات دلالات أخلاقية)، أما فيما يخص محتوى المسؤولية، فهو يميز فئات من المسؤوليات:

- مسؤوليات أساسية للمنظمة مرتبطة بالنشاطات الاقتصادية (إنتاج - عمل).
- مسؤوليات اتجاه القوانين والقيم المفروضة على المسؤولية.
- مسؤوليات طوعية أو خيرية.

وبالتالي فإن نموذج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال يشير إلى جميع مسؤوليات المنظمة سوى كانت مسؤولياتها تجاه النشاطات الاقتصادية، أو اتجاه القوانين المفروضة عليها، والمسؤوليات الأخرى مثلًا الطوعية أو الخيرية.

2- نموذج الاستجابة الاجتماعية (CSR2): هذا النموذج وضع من طرف الباحثين

(Ackerman et Beaur) عام 1976، وهو يشير إلى العمليات التي تعتمدها منظمة الأعمال في الاستجابة لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعيش وتحيا فيه.

كما أن هذا النمط للمسؤولية الاجتماعية يجعل منظمات الأعمال ذات حس اجتماعي توقعي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات والضغط الاجتماعي سواء كانت لمواجهة البطالة وتقديم تبرعات مالية أو عينية للمنظمات الخيرية.

وبالتالي فهو يشير إلى وضع آليات أو إجراءات أو نماذج سلوكية للاستجابة أكثر للضغط

الاجتماعية، ما يجعل النموذج عملي وليس لدلالات أخلاقية.

3- نموذج أصحاب المصلحة: إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بنظرية أصحاب

المصلحة، هذه النظرية التي مازالت تشكل عملية أبحاث ودراسات للعديد من المفكرين والباحثين في مجال إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، قدم فريدمان 1984 وجهة نظر حيث اقترح لهم العلاقة مع أصحاب المصالح وفق ثلاثة أبعاد هي:

- استهداف التعريف بالأطراف أصحاب المصالح وتوقعاتهم.
- ترتيب الأطرا أصحاب المصالح وفقا للأهمية التي يمثلونها اتجاه المنظمة.
- العمل على تنفيذ رغبات أصحاب المصالح من خلال القيام ببعض الأساليب (التفاعل، التفاوض، إدارة والمشاركة) في مختلف المراحل الإستراتيجية (صياغة، تنفيذ ومراقبة).
- وبالتالي وضع هذا النموذج من أجل تحقيق إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، يجب معرفة كل من مصالحهم الخاص، وتوقعاتهم، واهميتهم، وتلبية رغباتهم.
- 4- **النموذج المتكامل:** قدم الباحثان (Watrck،Cochrane) اقتراحا نموذجا للأداء الاجتماعي للمنظمات (CSP) (Corporate Social Performance)، الذي يعرف التكامل بين المبادئ الأساسية للمسؤولية وعملية الاستجابة الاجتماعية والسياسات المتقدمة من أجل تلبية المشاكل الاجتماعية.
- واستنادا على نموذج (Watrck،Cochrane) قام (Wood) عام 1991 باقتراح إطار جديد لـ CSP تقوم على مايلي:

- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- عمليات الاستجابة الاجتماعية للشركات.
- نتائج الأعمال التي قامت بها المنظمة لتلبية احتياجات الأطراف أصحاب المصلحة والمجتمع ككل.

وبالتالي جاء النموذج المتكامل لدمج كل المسؤوليات سواء كان تجاه الأطراف اصحاب المصلحة، أو النشاطات الاقتصادية استنادا على ثلاثة مبادئ.

وعليه فإن نماذج المسؤولية الاجتماعية التي قدمها العديد من الباحثين جاءت كمحاولة لمساعدة منظمات الأعمال لمعرفة مسؤولياتها الأساسية تجاه الأطراف أصحاب المصلحة والنشاطات الاقتصادية.

#### المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

حدد العلماء والباحثون مجموعة من العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية تم عرضها في إطار عام وهناك من يؤيد هذه المسؤولية وهناك من يعارضها.

#### أولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من مجموعة من العناصر من أبرزها مايلي:

- 1- **الاهتمام:** يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها، وللاهتمام مستويات منها: الانفعال مع الجماعة، حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها

الانفعالية لمجرد أنه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائياً مع الجماعة ويرى أن مساهمته لها موضوعية ومنطقية، أما الانفعال بالجماعة ، فيحدث بصورة إرادية، حيث يأتي تضامنه مع الجماعة بناء على قناعة ذاتية منه ، فيجعل أهدافها محور اهتماماته ويتفاعل معها بصدق وشفافية.<sup>1</sup>

**2- الفهم:** ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي ينتهجه خدمة لأهدافها، وأيضاً استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، فالفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة والوصول إلى النقاط التي يجب الاعتماد عليها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة، فالتعاطي العقلاني يجعلنا نواجه الأزمات مواجهة مسؤولة، وحين يكون استعدادنا لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمداً على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل النفسي).<sup>2</sup>

**3- المشاركة:** تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته، فالمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الإجتماعي، حيث يكون مؤهلاً إجتماعياً لذلك ، ولها ثلاثة جوانب تشمل مايلي:<sup>3</sup>

- أولها: التقبل أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الإجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة.
  - ثانيها: التنفيذ ، حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف.
  - ثالثها: التقييم، حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمعايير المصلحة العامة والأخلاق.
- وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتكون من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر، ويرتبط به ويدعمه ويقويه ويتكامل معه ليشكلوا في النهاية إطاراً متكاملًا يسعا لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع دون قصور أي طرف من الأطراف.

<sup>1</sup>: منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية ،مصر، ص: 22-23.

<sup>2</sup>: سناء عبد الرحيم سعيد، المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها (بحث مقارنة في دوائر أمانة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 91، العراق، ص 157.

<sup>3</sup>: منال محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 34

## ثانيا: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يلقي تأييدا من جهة ومعارضة من جهة أخرى وفيمايلي:

### 1- الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

تتمثل حجج المؤيد لتبني المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي يتواجد فيه، لذا عليها أن تلعب دورا كبير في تحقيق أهدافه المختلفة.
- تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المنظمة دورا اجتماعيا.
- الدور الاجتماعي هو رد فلي على النقد الموجه للمنظمة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.
- الصور العامة للمنظمة تتكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا (تحسين السمعة).
- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة لتدخل في شؤون المنظمات.
- المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

### 2- الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

تتمثل حجج المعارضين لعدم تبني المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:<sup>2</sup>

- يؤدي تبني الدور الاجتماعي الأكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة.
- ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن، ما يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولا وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانيا.
- تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة محدودة قياسا بقدرات الدولة.
- سلطة إضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي.

<sup>1</sup>: أمينة قهوجي و حكيم بن حسان، الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر 2016، ص: 07.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور الغالي و وائل صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 527.

- تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح.
  - صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.
  - عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة لدى الجمهور، يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
- وعليه فإن موضوع تبني منظمة الأعمال لمسؤوليات كبيرة أصبح حقيقة واقعة وأمر ضروريا لا يمكن تجاهله.
- إن المسؤولية الاجتماعية تقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع، فهي مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عمليات المنظمة و مراحل اتخاذ القرار، وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في إدارتها للإعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية و القانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال

### المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة

تقوم منظمات الأعمال بالدور الاجتماعي المنوط بها، كما تتحمل مسؤولياتها تجاه العديد من أصحاب المصالح والجهات الأخرى، وتتطلع من خلال ذلك إلى تطوير المجتمع من جانب وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب آخر، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق لمايلي:

- المطلب الأول: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة.
- المطلب الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- المطلب الثالث: اتجاهات وتقييم المسؤولية الاجتماعية .

### المطلب الأول: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بالأطراف أصحاب المصلحة

يسعى نموذج الأطراف أصحاب المصلحة إلى تعظيم المنفعة لكل الأطراف التي تربطها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، مع المحافظة على علاقة اجتماعية تنطوي على المسؤولية.

#### أولاً: المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف أصحاب المصلحة

يجب أن تلتزم منظمة الأعمال أخلاقياً تجاه كل الأطراف أصحاب المصلحة وفق مبدأ الإنصاف وهذا ما يطرح عدد من المسؤوليات وهي:<sup>1</sup>

- 1- **المسؤولية تجاه المنافسون** : تنتظر المنظمات الاقتصادية المتنافسة مع بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.
- 2- **المسؤولية تجاه الحكومة** : تمثل الحكومة فئة من المستفيدين، وتعتبر لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

3- **المسؤولية تجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة** : لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن؛ وتنتظر هذه الشرائح من المنظمات أدواراً مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة .

4- **المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي**: ويشمل هذا البعد المساهمة في بناء المدارس وأماكن العبادة ودعم المنظمات الخيرية والمتاحف والمساهمة في تطوير الصحة العامة والتعليم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> :عمر بوسلامي، مرجع سبق ذكره، ص: 77 .

<sup>2</sup> : أحمد سامي و عدلي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

5- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: ويشمل هذا البعد تقديم المنتجات بأسعار عادلة ومعقولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد مناسب والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينية، بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات لمعالجة الأضرار بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات، هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعد خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.<sup>1</sup>

6- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف الطرق لتطوير العمل، وينظر إلى العلاقة بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية.<sup>2</sup>

7- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: مكافحة التلوث ودرء الأخطار البيئية الناجمة عن النشاطات الإنتاجية، والاهتمام لصناعات الصديقة للبيئة وتدوير النفايات.<sup>3</sup>

8- المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تكمن مسؤولية المنظمة تجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها.<sup>4</sup>

9- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين: إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يحبذون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق أن الناس يحبذون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات.<sup>5</sup>

وبالتالي على منظمات الأعمال أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية على مختلف الأطراف أصحاب المصلحة دون استثناء، وتعزيزها للممارسات الأفضل التي ستؤدي إلى وصولها إلى مرحلة التميز.

<sup>1</sup>: محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2000، ص: 95.

<sup>2</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

<sup>3</sup>: محمد قادري، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية، شركة سون طراك الجزائرية وغاز قطر نمودجا، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة ببومرداس، العدد 05، الجزائر، 2015، ص: 261.

<sup>4</sup>: سويدان نظام و حداد شفيق، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار حامد، الأردن، 2006، ص: 97.

<sup>5</sup>: محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

- وهناك من يرى أن طبيعة العلاقة الارتباطية بين الأطراف أصحاب المصلحة و المسؤولية الاجتماعية هي أبعاد للمسؤولية الاجتماعية ومنهم من يصنفها إلى مايلي:
- 1- **البعد الاقتصادي (المسؤولية الاقتصادية):** تؤخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرية والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي<sup>1</sup>.
  - 2- **البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية):** وتمثل المساهمات أو الأنشطة التي يتوقع أن تقوم بها المنظمة تجاه المجتمع دون أن تكون هذه المساهمات أو الأنشطة قد فرضت نص قانوني<sup>2</sup>.
  - 3- **البعد الخيري (المسؤولية الخيرية):** الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح<sup>3</sup>.
  - 4- **البعد القانوني (المسؤولية القانونية):** وهي مصدر من مصادر القوة للمنظمات والتي تلزم الجميع بالتخلي عن الأمور غير القانونية أو غير الشرعية والتي في الغالب تكون ذات تكلفة عالية<sup>4</sup>.
- وفي هذا الإطار طور (carroll) مصفوفة هرمية، بين فيها هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثيرها كل واحد على الآخر، والشكل التالي يوضح ذلك:

---

<sup>1</sup>: طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

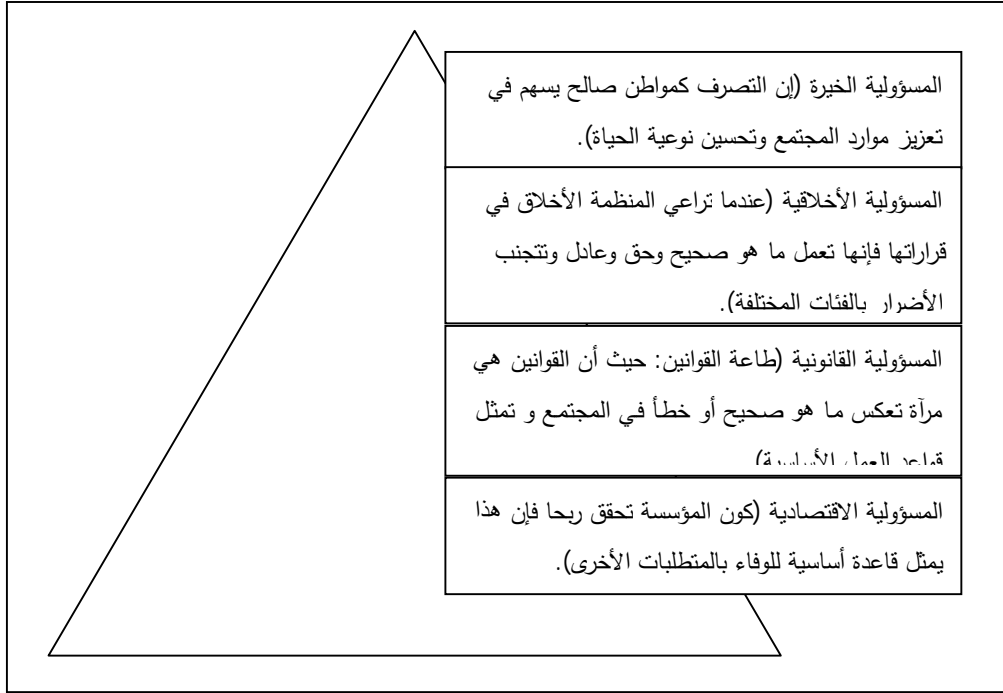
<sup>2</sup>: أحمد سامي و عدلي إبراهيم، **المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مركز شركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء)**، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من البنوك العامة والخاصة بمحافظة أسيوط، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصريين، 2010، ص: 12.

<sup>3</sup>: نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن منصور الغالبي، **قراءات في الفكر الإداري المعاصر**، دار البازوري، الأردن، 2008، ص: 289.

<sup>4</sup>: رافيد حميد الحدراوي و مهند حميد العطوي، **دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون**، دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن مصرف الرافدين فرع الغري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 04، العراق، 2015، ص: 36.



الشكل رقم (07): هرم (carroll) للمسؤولية الاجتماعية



**المصدر:** ظاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية

وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل ، الأردن، ط2، 2008، ص 93.

يوضح الشكل رقم (07) أربعة أبعاد من المسؤولية التي تم إيضاحها من خلال ما يعرف بهرم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، حيث أنه على منظمات الأعمال القيام بهذه الأبعاد.

وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية الشاملة في منظمات الأعمال هي حاصل مجموع الأنواع الأربعة لهذه الأبعاد أي أن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن تتوقع من المنظمات مبادرات خيرية ومسؤولة إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطاً في إطار مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها.

### ثانيا: توقعات الأطراف أصحاب المصلحة

لقد أصبح من المهم أن تقوم المنظمات الاقتصادية بالاهتمام أكثر بالأطراف أصحاب المصلحة وإشراكهم في استراتيجياتها والتحاور معهم وإعلامهم بكل ما يخص المنظمة وتطورها، وبالتالي فإن الأطراف أصحاب المصلحة يتوقعون من المنظمة ومسيريها العديد من التطلعات. وفيما يلي سيتم إبراز أهم توقعات الأطراف أصحاب المصلحة اجتماعيا، اقتصاديا، وبيئيا، من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>: بوسلامي عمر، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

## الفصل الثاني : إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (03): توقعات الأطراف أصحاب المصلحة في ظل تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية

أصحاب المصلحة	اقتصاديا	بيئيا	اجتماعيا
زبائن مستهلكين	الضمان، الجودة، سعر، عادل	احترام البيئة، إعلام	أخلاق، تجارة عادلة، احترام القانون الاجتماعي
العمل، النقابات	مساواة اجتماعية، ترقية	احترام البيئة المحلية	الحوافز، تشاور داخلي، تكوين، تطوير، إحداث فرص العمل
الموردين	علاقات شراكة على المدى الطويل	إضفاء الطابع الرسمي على المواصفات التقنية	إضفاء الطابع الرسمي على المتطلبات الأخلاقية وآداب المهنة
الممولين	استمرارية اقتصادية، الحاجة إلى رأس مال العامل	إدارة المخاطر البيئية، إدارة الآثار المالية	توقع احتياجات إعادة التصنيف من أجل الحد من التكاليف
الموزعين	مراقبة التكاليف، المنافسة	الحد من نفايات التغليف والنقل مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية	تطوير المنتجات أخلاقيا
مساهمين ملاك	نتائج مالية	أخلاق، التحكم في المخاطر، التوقع، الشفافية	التحكم في المخاطر المرتبطة بالصورة، إدارة الأزمات
سلطات العامة	المساهمة في الثروة وطنيا	الامتثال للأنظمة البيئية	التقيد للوائح قانون العمل
المنافسين	احترام المعايير	احترام قواعد الحماية	احترام قواعد المنافسة، الأخلاق، انعدام، الانحراف الاجتماعي
المؤمنين	الإصلاح، تكاليف	التحكم في المخاطر	حوادث العمل
الجماعات المحلية والإقليمية	استمرارية الشركة	الحد من الإزعاج، شفافية المعلومات	الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المحلية المشاركة في الحياة المحلية وتوفير العمل

**المصدر:** عمر بوسلامي ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ، الجزائر، 2013، ص:

يوضح الجدول رقم (03) أهم المطالب المتوقعة لكل طرف من الأطراف أصحاب المصلحة من المنظمة على مختلف المستويات البيئية، و الاقتصادية، و الاجتماعية.

**المطلب الثاني: أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**

تلجأ المنظمات إلى جملة من الأدوات لإدماج المسؤولية الاجتماعية، وتكون عادة صادرة عن بعض المنظمات الدولية أو الهيآت الدولية للتقييس أو بعض الخدمات.

### أولاً: الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

تم في عام (1999) لاقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية من قبل الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي، في حين أطلق الميثاق بمراحلته النهائية في مقر الأمم المتحدة بنيويورك في 26 يوليو (2000) وهو عبارة عن مبادرة مواطنة طوعية متعلقة بالمنظمات يعرض تسهيلاً و تعهداً من خلال عدة آليات (سياسات الحوار، المعرفة، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) و يعتمد هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة بما في ذلك شفافية المنظمات والقوى العاملة، والمجتمع المدني للبدء والمشاركة في الأداء الجوهري المتعلق بمتابعة المبادئ المستند عليها في الميثاق، وهذه المبادئ هي:

#### 1- حقوق الانسان

- على منظمة الأعمال أن تدعم وتحترم حقوق الإنسان المعلنة عالمياً.
- التأكد من أنها ليست متواطئة في أي انتهاك لحقوق الإنسان.

#### 2- العمل

- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري.

#### 3- البيئة

- تشجيع تطوير وانتشار التقنيات الملائمة للبيئة.
- تولي المبادرات من أجل الترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
- على منظمات الأعمال أن تدعم الطريقة الوقائية للتحديات البيئية.
- محاربة الفساد.

<sup>1</sup>: صالح سحيابي، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية، تقديم واستشراف المعهد العربي للتخطيط، الكويت، يومي 23 و 25 مارس، 2009، ص ص: 7، 8.

- على منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الرشوة والابتزاز .

### ثانيا: ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المترابطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وهي مواصفة اختيارية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس ISO تم إعدادها بشكل نهائي في ديسمبر 2008، وتم تأجيل إعلانها إلى غاية ديسمبر 2010.

ولقد تم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنتين داخليتين تابعة للإيزو؛ لجنة (Le copolco) وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الإيزو (Le SAGSR) وهي لجنة استشارية حول المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد في جميع قطاعات المجتمع يمثلون (المستهلكين، العمل، الحكومات والصناعيين) و60 خبير من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية.

وتتضمن المواصفة العناصر الآتية:

**1: المقدمة:** تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها.

- **البند الأول:** المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق.

- **البند الثاني:** المراجع القياسية: يحتوى هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية.

- **البند الثالث:** المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفا

- **البند الرابع:** سياق المسؤولية الاجتماعية: ويتناول أيضا المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية.

<sup>1</sup>: بحوصي مجذوب و مديحة بخوش، **دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية**، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: **منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و15 فيفري 2012، ص: 09.

- **البند الخامس:** مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، و يتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.
  - **البند السادس:** التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنشآت. ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.
  - **البند السابع:** توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عمليا بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأدعاء إعداد التقارير والتواصل، و يتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء.
- 2: ملاحق إرشادية:** تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء مؤسسة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو 26000.
- 3: بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.**

### ثالثا: مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI:THE GLOBAL REPORTING INITIATIVE)<sup>1</sup>

وتسمى أيضا بالمبادرة العالمية لإعداد التقارير، تم إطلاقها من طرف إتحاف الاقتصاديات البيئية المسؤولة (Le CERES) وبرنامج الأمم المتحدة لحماية البيئة (PNUE)، هدفها هو المساعدة في التفكير في المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة بالخصوص البعد الاجتماعي من خلال إدماج مؤشرات اجتماعية في التقارير السنوية للمنظمات حول التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.

إن أساس هذه المبادرة هو وضع الخطوط الأساسية لصياغة تقارير التنمية المستدامة من طرف المنظمات تسمى بـ (GRI)<sup>2</sup> والذي تم وضعه من طرف منظمة الأمم المتحدة سنة 1997 الذي محتواه أن

<sup>1</sup>: عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص ص: 119، 120.

<sup>2</sup>: GRI: Global Reporting Initiative

## الفصل الثاني : إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الإجتماعية

تقديم المنظمات تقريرا موحدًا عن التنمية المستدامة والذي من خلاله يتم معالجة المسائل البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

و تركز مبادرة الإبلاغ العالمية على ثلاثة أركان وهي:

- الركن الاقتصادي: ويشمل الأبحاث والتطوير والإنتاجية والاستثمار في العنصر البشري.
- الركن البيئي: ويشمل تأثير أنشطة المنظمات على الأرض، الهواء، الماء، والتنوع الحيوي والصحة.
- الركن الاجتماعي: ويضمن الإفصاح عن معلومات حول الصحة والأمان ومراعاة حقوق الإنسان في أماكن العمل.

المبادئ التي يستند عليها إعداد التقارير هي:

- عند كتابة التقارير يجب توفر الشفافية، الحوار مع أطراف أصحاب المصلحة وإمكانية مراجعتها.
- نطاق التقارير.
- الثقة في إعطاء البيانات.
- حرية الوصول إلى المقررين.

### رابعاً: معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 (معيار المحاسبة الاجتماعية)<sup>1</sup>

هذا المعيار وضع من قبل معهد المحاسبة الاجتماعية منذ صيف (2000) وهو امتداد للوكالة الأمريكية للأولويات الاقتصادية (CEPAA) (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) وتعلق الأمر أساساً ببعض المنظمات المتعددة الجنسيات، هذه المنظمات تعمل في دول أين تكلفة اليد العاملة رخيصة جداً، بعض هذه الدول لا تأخذ في حسابها الاتفاقيات الدولية المتعلقة بشروط العمل، وقد أدى ذلك إلى بروز محاولات جادة للمطالبة بتحقيق مستوى معيشة أفضل للعمال وخاصة من قبل المنظمات التي تسعى إلى تحسين صورتها والتحكم في تكاليفها، وتحقيق مصداقية أكثر في عملها.

إن معيار المحاسبة الاجتماعية يعني بشروط العمل، منع عمل الأطفال، العمل الحبري، وهو خاص بالعمال والممولين على حد سواء، وهدف معيار SA8000 وهو تعريف المتطلبات التي تسمح لمنظمة ما بإنشاء ووضع سياسات وعمليات تسمح لها بمعالجة القضايا التي ترتبط أساساً بالعمال،

<sup>1</sup>: سناء مصباحي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31، 32.

والمنظمة التي تستبني هذا المعيار ملزمة باحترام التشريعات الوطنية ومبادئ بعض الاتفاقيات وخاصة المتعلقة بمنظمة العمل الدولية التصريح العالمي لحقوق الإنسان واتفاقية الأمم المتحدة حول حقوق الطفل.

وربما هذا المعيار أساسا تنصب على المسائل الاجتماعية والتي تتمثل في:

- الأعمال الجبرية.
- عمل الطفل.
- حرية الجمعيات.
- التفاوض الجماعي.
- الصحة والأمن.
- الأجر المدني.
- الممارسات التمييزية.
- ساعات العمل والتكوين.

وبالتالي فإن أدوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية جاءت من أجل حماية البيئة، والمجتمع، ومنظمات الأعمال والاقتصاديات.

### المطلب الثالث: اتجاهات وتقييم المسؤولية الاجتماعية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم اتجاهات المسؤولية الاجتماعية مع الإشارة إلى تقييم أدائها.

#### أولا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات، تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

**2- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل

<sup>1</sup>: نصر الدين بن مسعود و محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2011، ص: 5، 6.



## الفصل الثاني : إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية

النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

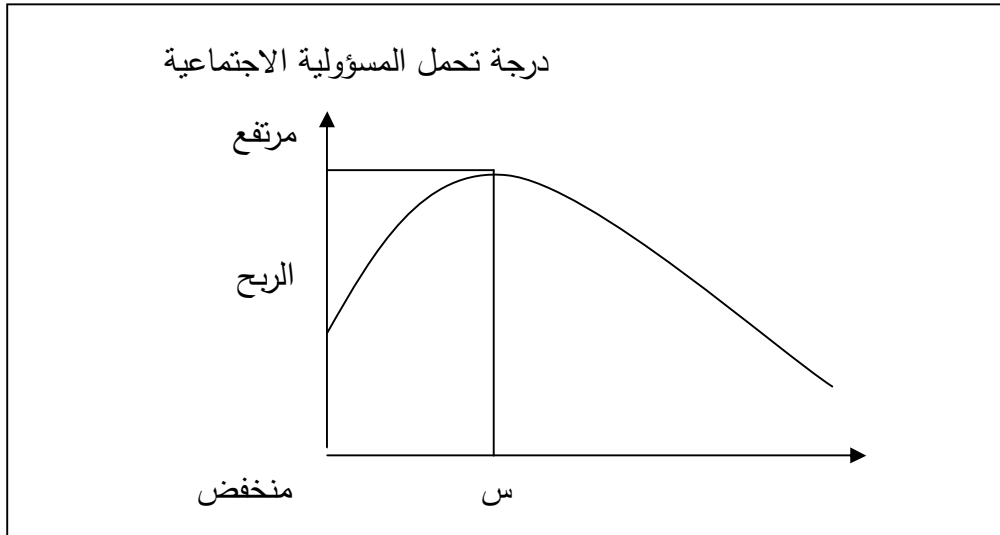
**3- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

وبالتالي فإن التفاعل مع هذه الاتجاهات الثلاثة والوعي بها يعد من أهم وأبرز سبل إدخال المسؤولية الاجتماعية وتحقيقها في المنظمات.

### ثانيا: تقييم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

لقد أوضحت بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الاستجابة الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأداء الاقتصادي لها، حيث يعتقد بعض الباحثين أن هناك ارتباط بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية عند حد معين، ويوضح ذلك الشكل التالي.

#### الشكل رقم (08): ارتباط الربحية والمسؤولية الاجتماعية



**المصدر:** نصر الدين بن مسعود و محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14 و15 فيفري 2011، ص: 05.

ويوضح الشكل أعلاه ما يلي:

- يزداد الربح إلى حد معين عند استجابة المنظمة لمسؤولية الاجتماعية.
  - يبدأ الربح في الانخفاض عند زيادة الأعباء الاجتماعية التي تتحملها المنظمة.
  - إن النقطة (س) هي أحسن مستوى مقبول للمسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>
- وهناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:<sup>2</sup>

1- **مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم، وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتوفير لهم محيط العمل جيد خالي من المخاطر وكل الوسائل اللازمة كما يهتم بالحوادث وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

2- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمنظمات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

3- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

4- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه الجغرافي ورد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

وبالتالي فإن عملية تقييم المسؤولية الاجتماعية تتم عن طريق قياس مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين، والمجتمع، وتطور الإنتاج، وحماية البيئة .

<sup>1</sup>: أحمد سامي و إبراهيم عدلي ، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

<sup>2</sup>: محمد فلاق و قدور بنافلة، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، ومن شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، حيث يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على دمج الممارسات الاجتماعية في جميع عملياتها لبلوغ هدف ابعد من مجرد تحقيق الربح أو أن تصبح هي الأفضل. فتلجأ إلى إتباع الممارسات الأخلاقية والبيئية والاجتماعية، واتخاذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف الأطراف أصحاب المصلحة. لذلك على المنظمة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة و يقين.

## خاتمة

لقد تطورت المسؤولية الاجتماعية نتيجة لإخفاق المنظمات للاستجابة لاحتياجات ورغبات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لم يكن الاستمرار في حرية المنظمات خاصة بعد إذ بدأت تواجه ظروفًا جديدة ووعيًا اجتماعيًا وبيئيًا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل، وبرزت عدة مقاييس دولية معتمدة من قبل هيئات عالمية لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال الذي يعكس بصورة حقيقية علاقتها بالأطراف أصحاب المصلحة وآليات إدارتها لتلك العلاقات.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

في الوكالة التجارية

للاتصالات الجزائر - تبسة -

## مقدمة

لغرض إجراء الدراسة التطبيقية وتجسيد واقع العلاقة بين إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية ميدانيا تم اختيار الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - تبسة - باعتبارها تساهم في تطوير المجتمع المعلوماتي وتعمل على تطوير الخدمات، وسيتم التفصيل في الدراسة التطبيقية في خلال الجوانب من التالية:

- **المبحث الأول:** إجراءات الدراسة وتحليل بياناتها الشخصية والوظيفية

- **المبحث الثاني:** تحليل متغيرات الدراسة واختيار الفرضيات

### **المبحث الأول: إجراءات الدراسة وتحليل بياناتها الشخصية والوظيفية**

تعرض الجزائر شبكة اتصالات مثالية بجودة عالية في نوعية المكالمات وتغطية جغرافية تتسع كامل التراب الوطني، فمن بين فروع مؤسسة اتصالات الجزائر التي تساهم في تقديم خدمات متعددة في مجال الاتصالات فرع اتصالات الجزائر بتبسة، وسيتم التفصيل في الموضوع من خلال الآتي:

- المطلب الأول: تقديم عام للوكالة التجارية اتصالات الجزائر -تبسة-

- المطلب الثاني: إجراءات الدراسة.

- المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

### **المطلب الأول: تقديم عام للوكالة التجارية اتصالات الجزائر – تبسة -**

يتم في هذا المطلب تقديم الوكالة محل الدراسة من خلال إبراز نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر الأم والتعرف على وحدة اتصالات الجزائر بتبسة، ومختلف الخدمات التي تقدمها.

#### **أولاً: نشأة وتطور المؤسسة**

لقد نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérie Télécom" بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الاصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد البريدي والمواصلات إلى قسمين هما: بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة ع شركة ذات أسهم برأسمال قدره (50.000.000.000دج) المقيدة في السجل التجاري برقم 18083BO2 وتشمل 48 ولاية موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي، ويتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها مؤسسة ذات أسهم ملكيها 100% ونشأت عبر تقييم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت تبيع الهاتف الثابت وشبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

ثانيا: التعرف على وكالة اتصالات الجزائر بتبسة وأهم منتجاتها وهيكلها التنظيمي

## 1- تعريف وكالة اتصالات الجزائر -تبسة-

تعتبر وكالة اتصالات الجزائر تبسة من الوكالات التجارية الرائدة على مستوى ولاية تبسة وهي تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال وهي وكالة ذات طابع تجاري ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع.

## 2- منتجات الوكالة

**1-2- الهاتف الثابت:** اتصالات الجزائر تعرض خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت من بينها خدمة الإعلام ببدء الانتظار، والنداء بدون ترقيم، وخدمة المنبه، والمحاضرة الثلاثية، تحويل النداء، وترقيم مختصر، (...).

**2-2- الاتصال المباشر الوافد (DID):** وهي خدمة (Direct Inward Dialling) خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف بالاتصال المباشر الوافد، وتعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر.

**2-3- الهاتف الثابت اللاسلكي (WLL):** توفر وكالة اتصالات الجزائر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل وكالة اتصالات الجزائر لكافة التقنيات والمعروف بالدائرة المحلية راديو.

**2-4- خدمة الأنترنت:** وكالة اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الابحار في شبكتها.

## 3- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر وحدة تبسة

ترتبط الوكالة التجارية بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات وذلك لتسهيل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط الوكالة التجارية وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات. ويحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في الوكالة التجارية، موزع فيه مختلف الوظائف والأقسام حسب ما يتضمنه التنظيم وطبيعة النشاط<sup>1</sup>، ويتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> : الملحق رقم ( 01).



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

1- مدير الوكالة التجارية: يقوم بالإشراف على إدارة الوكالة التجارية ومراجعة سير الأعمال.

2- الأقسام: توجد في الوكالة التجارية بتبسة أربعة أقسام مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير الوكالة التجارية وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتمثل فيما يلي:

1-2- قسم الحسابات الكبرى والمؤسسات العمومية: ويقوم بالوظائف التالية:

- تحصيل الديون من الشركات العامة والخاصة.
- إخراج الفواتير إلى الشركات العامة والخاصة.
- تسجيل طلبات الشركات العامة والخاصة.

2-2- قسم المحاسبة والتخزين: ويقوم بالوظائف التالية:

- المصادقة على عمليات التحصيل بعد مراقبتها من المصلحة المختصة.
- ضمان صحة الحسابات.
- تحويل الوثائق المحاسبية إلى قسم المالية في الآجال المحددة.

2-3- القسم التجاري والمالي: ويقوم بالوظائف التالية:

- مراقبة الأخطاء المالية.
- مراقبة الأخطاء التجارية.

2-4- قسم الشبابيك والاستقبال: ويقوم بالوظائف التالية:

- إستقبال الزبائن وتوجيههم.
- تقديم خدمات للزبائن ( الهاتف والإنترنت ).
- تحصيل الديون من الزبائن.

وبالتالي فإن وكالة اتصالات الجزائر - تبسة - تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات باستخدام التكنولوجيا الحديثة والعمل على تطويرها وكسب ثقة المتعاملين وفق هيكل تنظيمي يعمل على تنسيق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف.

## المطلب الثاني: إجراءات الدراسة

تتعلق الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بعمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وإعداد أداة ونموذج الدراسة، واختيار أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها وفيما شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

### أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة وفقاً للآتي:

#### 1- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القائمين على تسيير وكالة اتصالات الجزائر -تبسة- من رؤساء أقسام ومصالح وإطارات مكلفة والمتواجدين على مستوى الإدارة للمؤسسة حيث بلغ عددهم (43) مسير و قد تم إجراء مسح شامل للموظفين المؤسسة بحيث تم توزيع (43) استمارة وعادت 41 وكانت نسبة الاستجابة (95.35%)، وحذفت منها واحدة لعدم صلاحيتها.

#### ثانياً: أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان<sup>1</sup> الأداة الرئيسية في الدراسة التطبيقية التي تم الاستعانة به لجمع المعلومات المتعلقة بإمكانية توفر متغيري الدراسة (الأطراف أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية) في الوكالة محل الدراسة والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، وفيما يلي شرح للأجزاء التي تتضمنها أداة الدراسة وتوضيح إجراءات التأكد من صدقها وثباتها وتتضمنها أداة الدراسة وتوضيح إجراءات التأكد من صدقها وثباتها مع التعريف بالأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة بياناتها.

#### 1- أجزاء أداة الدراسة

اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين وفيما يلي وصف لهما:

- أ. يحتوي الجزء الأول على متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية المتمثلة في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي وعدد السنوات التدريبية.
- ب. يتضمن الجزء الثاني أسئلة (فقرات) الدراسة التي يقدر عددها (27) سؤال مقسمة على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup>: الملحق رقم (02) يوضح أداة الدراسة.

الجدول رقم (04): توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة الفقرات	محاور الدراسة
13	الأطراف أصحاب المصلحة
14	المسؤولية الاجتماعية
27	مجموع الفقرات

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2- صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكافة العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، أما ثبات أداة الدراسة فيقصد به التأكد من الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس المجتمع ونفس الظروف، وقد تم التأكد مما سبق من خلال الآتي:

أ- صدق أداة الدراسة: حيث تم عرضها على محكمين من أساتذة مختصين<sup>1</sup>، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين أداة الدراسة في فقراته.

ب- ثبات أداة الدراسة: جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث تم توزيع (43) استمارة بما يوافق حجم عينة تجريبية تم اختيارها بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة المشار إليه سابقاً، وبعد استرجاعها والقيام بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كانت النتائج<sup>2</sup> كالتالي:

<sup>1</sup>: الملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة.  
<sup>2</sup>: الملحق رقم (04) يوضح حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

الجدول رقم (05): قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرنباخ) (%)
13-01	المتغير المستقل (إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة)	88.5%
27-14	المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)	90.3%
27-01	معامل الثبات الكلي للاستبيان	93.6%

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لمتغيري الدراسة مرتفعة، وقد بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان (93.6%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض من إجراء الدراسة.

### 3- المعالجة الإحصائية

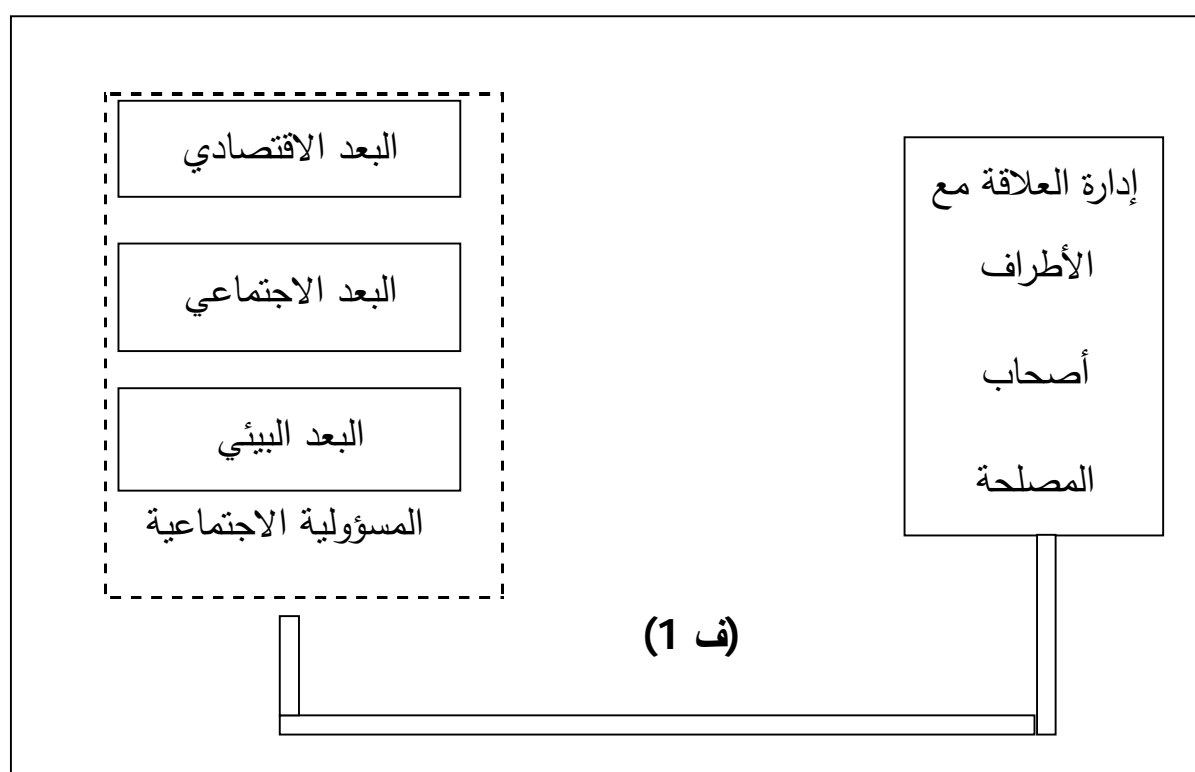
- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية (Spss) من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليل الآتية:
- أ- معامل الثبات (Cronbach Alpha): للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
- ب- التكررات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Strandars Deviations): والتي استخدمت لوصف خصائص مجتمع الدراسة وترتيب الأبعاد تنازليا.
- ت- معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-simirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد مجتمع الدراسة.
- ث- مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Matrix): لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- ج- معامل التحديد ( $R^2$ ): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع وفي المتغير المستقل.
- ح- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression) ( $y=ax+b$ ): لاختبار الفرضيات وبالتالي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.
- خ- معامل الاختلاف: ويتم حسابه من خلال قسمت الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي.

ثالثا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فهي تشمل على متغيرين أساسيين: يتمثل الأول في الأطراف أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)، والثاني في المسؤولية الاجتماعية (المتغير التابع) والذي يشتمل بدوره على المتغيرات الفرعية التالية: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

ومما سبق تبرز معالم نموذج الدراسة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الشكل رقم (09) أنه ومن خلال الدراسة الحالية هناك محاولة لمعرفة دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية من جهة وأثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على العلاقة بين ذلك المتغيرات من جهة أخرى.

وعليه، وفقا للإجراءات السابقة يشتمل مجتمع الدراسة المدروس على (43) مسير ضمن الوكالة محل الدراسة، حيث تم مسح شامل للموظفي الوكالة، وقد تمثلت أداة الدراسة الرئيسية في الاستبيان الذي

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

تم توزيعه بما يوافق عدد أفراد المجتمع ثم استرجاعه واستعماله في عملية التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية<sup>1</sup> (Spss).

### المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

#### أولاً: تحليل متغيرات الدراسة الشخصية

تمثلت متغيرات الدراسة الشخصية في الجنس والعمر والمستوى التعليمي، وفيما يلي وصف لها.

#### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
40	16	ذكر
60	24	أنثى
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداد بناء على نتائج التحليل الإحصائي

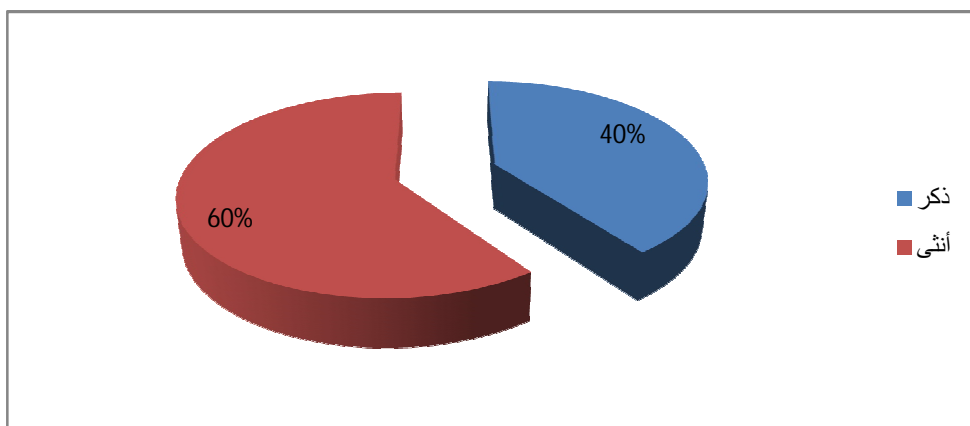
يلاحظ من الجدول رقم (06) إن ما نسبته (60%) من مجتمع الدراسة يمثل الإناث، بينما باقي المجتمع أو ما نسبته (40%) يمثل الذكور، وبالمقارنة بين النسبتين فإن هناك فرق كبير بين الجنسين في تولى المناصب الإدارية.

ويمكن توضيح النسبتين السابقتين من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> Spss : Statistical Package for Social Science :

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

شكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (06)

### 2- توزيع أفراد المجتمع حسب متغير العمر

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

النسبة (%)	التكرار	العمر
42.5	17	أقل من 30 سنة
50	20	من 30 إلى 40 سنة
7.5	3	من 40 إلى 50 سنة
0	0	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

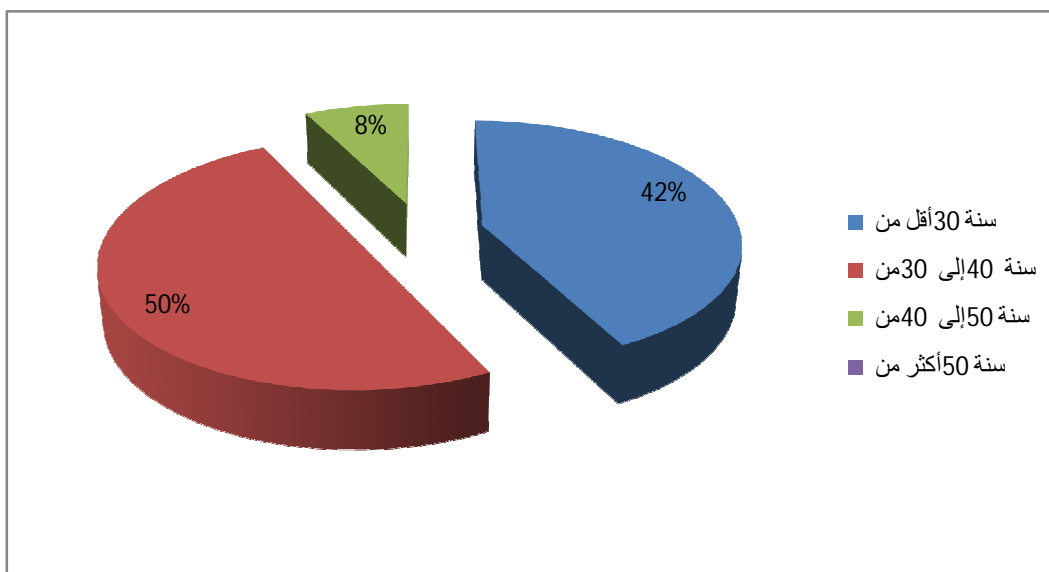
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل ما نسبته (50%) وهذا يشير إلى أن نصف أفراد مجتمع الدراسة هم من أواسط الفئة العمرية، ويلاحظ أن ما نسبته (42.5%) يمثل الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) وهذا راجع إلى تشجيع المؤسسة للفئة الشبابية في تولي المناصب الإدارية، أما الفئة العمرية (40-50 سنة) فتمثل ما نسبته (7.5%) وهو يأتى تشجيع الوكالة للفئات الشبابية للعمل بها، في حين يظهر أن الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) معدومة.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الآتي:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (07)

### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
32.5	11	بكالوريا
27.5	9	ليسانس
22.5	7	ماستر أو ماجستير
17.5	13	شهادة أخرى
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (08) أن نسبته (32.5%) من حجم مجتمع الدراسة يمثل حملة الشهادات

الأخرى، تليها نسبة الحاصلين على درجة البكالوريا والتي بلغت (27.5%)، ثم نسبة الحاصلين على

شهادات ليسانس المقدرة بـ (22.5%)، ليمثل حاملو شهادة الماستر أو الماجستير أقل نسبة والتي بلغت

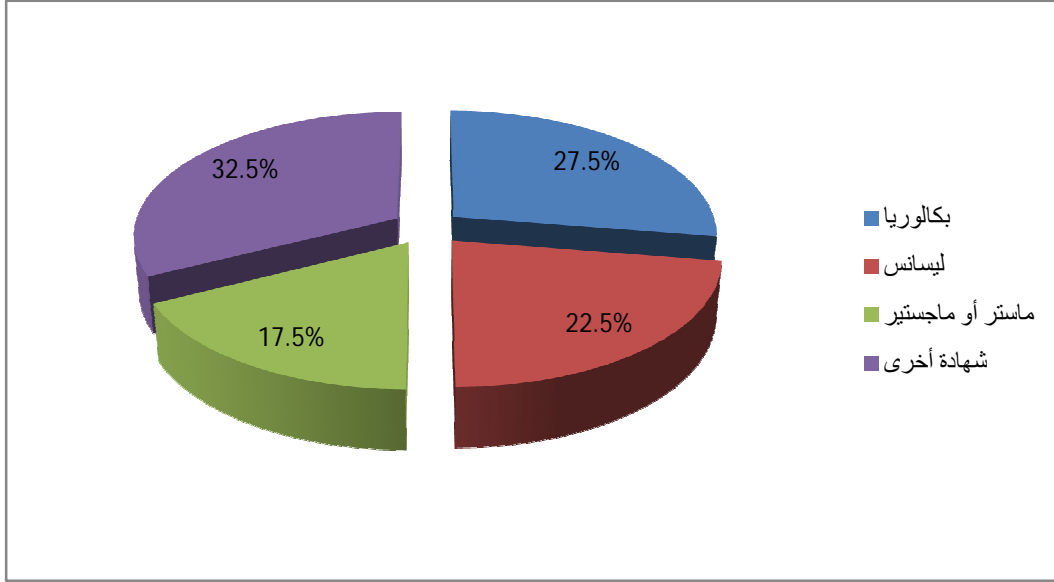
(17.5%).



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (08)

عليه يتضح من نتائج تحليل البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وجود فرق بسيط من حيث متغير الجنس في تولي المناصب الإدارية، وإن ما نسبته (60%) هم من أواسط الفئات العمرية لتتوزع النسبة الباقية بين تشجيع المؤسسة للفئة الشبابية وتمسكها بالخبرة، كما أن أغلبية أفراد مجتمع هم من حملة الشهادات الأخرى (تقني سامي في الإعلام الآلي).

### ثانيا: تحليل متغيرات الدراسة الوظيفية

تمثلت متغيرات الدراسة الوظيفية في كل من المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وفيما يلي وصف لها.

#### 1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

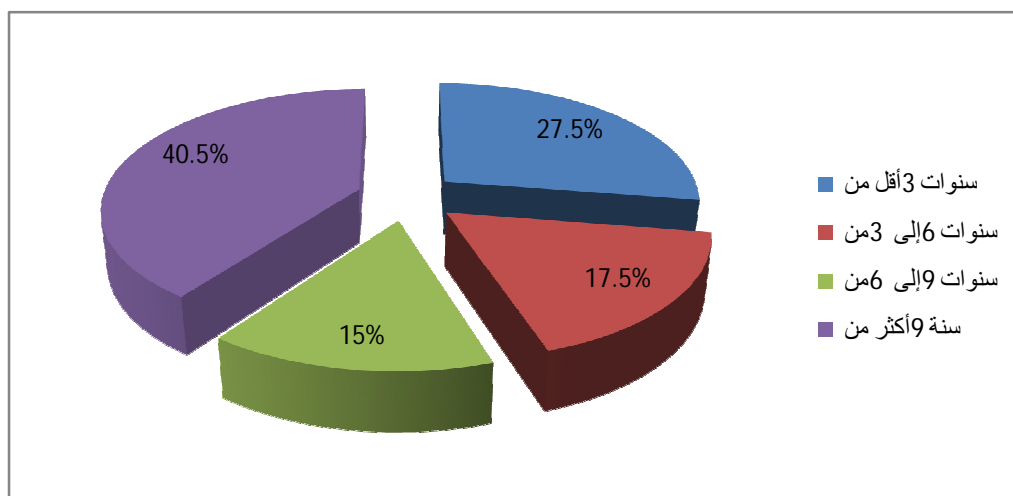
النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
27.5	11	أقل من 3 سنوات
17.5	7	من 3 إلى 6 سنوات
15	6	من 6 إلى 9 سنوات
40.5	16	أكثر من 9 سنة
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (09) أن ما نسبته (40.5%) من حجم مجتمع الدراسة يمثلته الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من 9 سنوات، أما ما نسبته (27.5%) من حجم مجتمع الدراسة يمثلته الأفراد ذوي الخبرة الأقل من 3 سنوات، كما أن عدد الأفراد الذين تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (3-6 سنوات) تمثلته ما نسبته (17.5%)، أما ما نسبته (15%) من حجم مجتمع الدراسة هم من الأفراد ذوي الخبرة من 6-9 سنوات وبالتالي تمتلك المؤسسة كوادر ذوي خبرة تعزز قدرتها على خلق وتوليد معارف جديدة وتطبيقها لأغراض التحسين والتطوير.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لتوزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (09)

## 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي وفقا للنسب التي يحددها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد مجمع الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار	15	37.5
إطار مسير	10	25
رئيس فرع	5	12.5
رئيس مصلحة	9	22.5
رئيس دائرة	1	2.5
المجموع	40	100

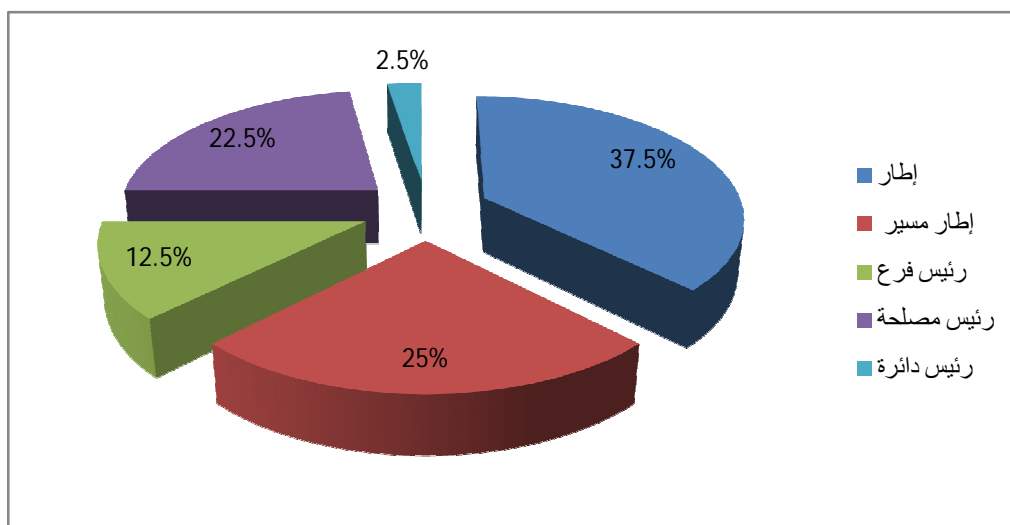
المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول رقم (11) أن ما نسبته (37.5%) من حجم مجتمع الدراسة يمثل إطارات في حين يمثل إطارات مسيرين ما نسبته (25%)، أما رؤساء الفروع ورؤساء المصالح فتمثل ما نسبته (12.5%) و(22.5%) على التوالي، ويلاحظ أن ما نسبته (2.5%) يمثل رؤساء الدوائر وكل هذه الفئات هي ملائمة لأهداف الدراسة، وبالتالي هناك تنوع في المراكز الوظيفية لمجتمع الدراسة.

ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

شكل رقم (14): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (10)

### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

يتوزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي وفقا للنسب التي يحددها الجدول الآتي:

جدول رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
12.5	5	لا دورة
20	8	دورة
15	6	دورتين
52.5	21	أكثر من دورة
100	40	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

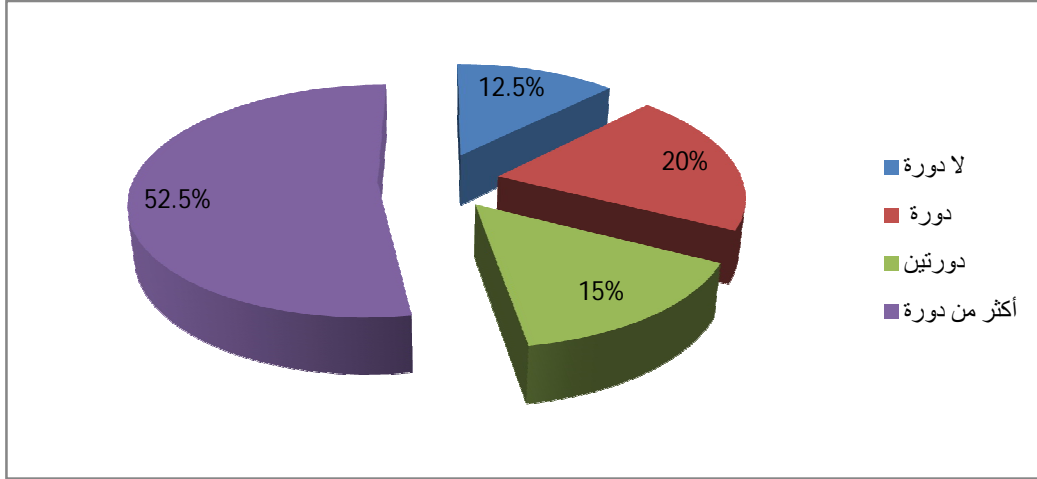
يتضح من الجدول رقم (11) أن ما نسبته (52.5%) من مجتمع الدراسة يمثل عدد الأفراد الذي قاموا بأكثر من دورتين، وأن ما نسبته (20%) يمثل عدد الأفراد الذين قاموا بدورة تدريبية واحدة، وتمثل النسبة (15%) عدد الأفراد الذين قاموا بدورتين تدريبيتين، وأما ما نسبته (12.5%) من مجتمع الدراسة يمثل عدد الأفراد الذين لم يقوموا بأي دورة تدريبية، وبالمقارنة بين النتائج السابقة فإن ما نسبة (87.5%) عدد الأفراد الذين قاموا بدورات تدريبية وفي المقابل يمثل ما نسبته (12.5%) عدد الأفراد الذين لم يقوموا

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

بأي دورة تدريبية، وهذا يصب في صالح المؤسسة لأن البرامج التدريبية تؤدي إلى زيادة التراكم المعرفي وتعزيز الأداء الفردي والكلي.

ويمكن توضيح النتائج السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الجدول رقم (11)

توضح النتائج التحليل الإحصائي للبيانات الوظيفية أن أفراد مجتمع الدراسة هم من رؤساء المصالح والإطارات المسيرين وهي الفئات الأكثر ملاءمة لأهداف الدراسة وأن المؤسسة تمتلك كوادري ذوي خبرة قد يعززون من عملية خلق وتوليد المعارف الجديدة، كما أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة قاموا بدورات تدريبية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة التراكم المعرفي لديهم وتعزيز الأداء.

تعتبر وكالة اتصالات الجزائر من الوكالات الرائدة على المستوى المحلي في مجال الاتصالات، والتي بدورها تهدف للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، والمساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي ووضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي، والتشجيع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر خلال رفع عدد مشتركها، والعمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت.

ولمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة في الوكالة تم مسح شامل للأفراد المجتمع يقدر عدد أفرادهم بـ(40) مسير من المجتمع المدروس، وتوزيع استمارات بما يقابل ذلك العدد واسترجاعها وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة تبين وجود فرق بين الذكور والإناث في تولي المناصب الإدارية التي تنتزع بين رؤساء الأقسام والمصالح والإطارات المكلفة، كما تبين أن الوكالة تعمل على تشجيع الفئة الشبانة مع تمسكها بالخبرة وهي تمتلك كوادري مؤهلين علميا وذوي خبرة قد يعززون من عملية توليد

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

---

المعارف الجديدة، كما أن أكثر من نصف مجتمع الدراسة قاموا بدورات تدريبية والتي تؤدي إلى زيادة رصيدهم المعرفي.

## المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة واختيار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلا لمتغيرات الدراسات المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في الوكالة التي تم تناولها في الجانب التطبيقي، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختيارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة و تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي تفصيل في الموضوع من خلال الأبعاد:

- المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.
- المطلب الثاني: نتائج اختيار الفرضيات الفرعية للدراسة.
- المطلب الثالث: اختيار الفرضية الرئيسية للدراسة.

### المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة

تحليل متغيرات الدراسة تم استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة درجة الموافقة على كل محور والانحراف المعياري (Standard deviation) لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة مع الاعتماد على معامل الاختلاف في تحليل الفقرات عند الحاجة.

وبالنسبة للمتغير الذي يعبر عن خيارات أفراد العينة فقد تم تحديده وفقا سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تبعا للأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي:

### أولا: تحليل فقرات المتغير المستقل

تمثل المتغير المستقل في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والتي تناولها المحور الأول لأداة الدراسة ويمكن توضيح نتائج تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري<sup>1</sup> من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup>: الملحق رقم (05) يوضح نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (12) : المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

الترتيب	معامل الاختلاف	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مضمون الفقرة	الرقم
				ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
7	0,24	0,88	3,70	%00	00	%12,5	05	%20	08	%52,5	21	%15	06	على تحليل احتياجات المتعاملين معها تعمل المنظمة	1
5	0,24	0,92	3,85	%00	00	%12,5	05	%12,5	05	%52,5	21	%22,5	09	تراعي المنظمة أولويات الوفاء بالتزاماتها أمام المتعاملين معها	2
2	0,24	0,90	4,10	%2,05	01	%5	02	%20	02	%55	22	%32,5	13	تقوم المنظمة باستقبال الشكاوي والعمل على حلها	3
6	0,22	0,77	3,78	%00	00	%7,5	03	%20	08	%60	24	%12,5	05	تقوم المنظمة المعارضين لبعض أنشطتها لإيجاد حلول فعالة	4
9	0,20	0,87	3,62	%2,05	01	%7,5	03	%25	10	%55	22	%10	04	تتخذ المنظمة إستراتيجيات للتوفيق بين المصالح المتضاربة لها مع المتعاملين معها	5
8	0,24	0,94	3,68	%2,05	01	%5	02	%35	14	%37,5	15	%20	08	تشير المنظمة تقارير توجه إلى المتعاملين معها تفصح عن طرق إدارة علاقتها معهم	6
1	0,25	0,81	4,17	%00	00	%5	02	%10	04	%47,5	19	%37,5	15	تقدم المنظمة برامج تدريبية لمواردها البشرية بما يطورهم في أداء مهامهم	7
3	0,19	0,76	3,93	%00	00	%5	02	%17,5	07	%57,5	23	%20	08	تتجاوز المنظمة وتتواصل بصورة مستمرة مع بقية المتعاملين الاقتصاديين 0.19	8
4	0,19	0,88	3,87	%00	00	%7,5	03	%22,5	09	%45	18	%25	10	تحترم المنظمة قواعد المنافسة	9
3	0,22	0,86	3,93	%2,05	01	%2,5	01	%17,5	07	%55	22	%22,5	09	توضح المنظمة المتطلبات الأخلاقية وأداب المهنة للمتعاملين معها	10
3	0,23	0,92	3,93	%00	00	%10	04	%15	06	%47,5	19	%27,5	11	تعمل المنظمة للاستجابة لتوقعات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه	11
6	0,26	1	3,78	%2,05	01	%10	04	%17,5	07	%47,5	19	%22,5	09	تقوم المنظمة سنويا بتقديم سياستها تجاه المجتمع المحلي	12
9	0,30	1,12	3,62	%2,05	01	%7,5	03	%12,5	05	%40	16	%37,5	15	تطور المنظمة خدماتها وفق المعايير الأخلاقية	13

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي



يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة بلغ (3.84) وهو ما يقابل الدرجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي<sup>1</sup> وبما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ (0.89) والذي يشير إلى وجود فروق ضعيفة في إجابات أفراد المجتمع فإن هناك إجماع من قبل هذه الأخيرة على أنه يتم تطبيق إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في الوكالة ولكن بمراتب مختلفة فتقديم المنظمة برامج تدريبية لمواردها البشرية بما يطور أداء مهامهم احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.81) تليها في المرتبة الثانية استقبال المنظمة لشكاوي المتعاملين معها والعمل على حلها بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.90)، وقد احتلت المرتبة الثالثة الفقرة (08) المتعلقة بمحاورة المنظمة وتواصلها بصورة مستمرة مع بقية المتعاملين الاقتصاديين، وتوضيحها للمتطلبات الأخلاقية وآداب المهنة والاستجابة لتوقعات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه بمتوسط حسابي (0.93) ومعامل اختلاف قدر بـ (0.19) و (0.22)، و (0.23) على التوالي، تليهم في المرتبة الرابعة احترام المنظمة لقواعد المنافسة بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.84)، كما احتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (02) والتي نصت على مراعاة المنظمة لأولويات الوفاء بالتزاماتها أمام المتعاملين معها بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.22)، وتأتي في المرتبة السادسة الفقرة رقم (04) والتي نصت على تفاوض المنظمة مع المعارضين لبعض أنشطتها لإيجاد حلول فعالة، والفقرة (12) والتي نصت على قيام المنظمة سنويا بتقييم سياساتها تجاه المجتمع المحلي بمتوسط (3.78) ومعامل اختلاف قدر بـ (0.22) و (0.26) على التوالي، تليهما عمل المنظمة على تحليل احتياجات المتعاملين معها في المرتبة السابعة بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.88)، أما نشر المنظمة لتقارير توجه إلى المتعاملين معها للإفصاح عن طرق إدارة علاقتها معهم بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.94) تليها الفقرة رقم (05) التي نصت على اتخاذ المنظمة استراتيجيات للتوفيق بين المصالح المتضاربة لها مع المتعاملين معها، وعملها على تطوير خدماتها وفقا للمعايير الأخلاقية بمتوسط حسابي (3.62) ومعامل اختلاف قدر بـ (0.20) و (0.30) على التوالي.

وهي نتائج تدل على توافق إجابات المجتمع مع الدرجة موافق مع وجود فروق بسيطة تشير إليها تلك الانحرافات حول إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

### ثانيا: تحليل فقرات المتغير التابع

تمثل المتغير التابع في أبعاد المسؤولية الاجتماعية المحددة في المحور الثاني لأداة الدراسة ويمكن توضيح نتائج تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup>: وفقا لسلم ليكرت الخماسي إذا كان المتوسط الحسابي (من 01 إلى 1.79) فإن مستوى إجابات أفراد العينة يقابل الخيار غير موافق بشدة وإذا كان (من 1.80 إلى 2.59) فهو يقابل الخيار غير موافق، ومن (2.60 إلى 3.39) يقابل الخيار محايد، ومن (3.40 إلى 4.19) يقابل الخيار موافق و (من 4.20 إلى 5) فهو يقابل الخيار موافق بشدة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني	تسلسل الفقرات
1	1.04	3.73	البعد الاقتصادي	17-14
2	1.01	3.60	البعد الاجتماعي	22-18
3	0.92	3.39	البعد البيئي	27-23
-	0.99	3.57	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية بلغ (3.576) وهو ما يقارب الدرجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي، وبما أن الانحراف المعياري الكلي قدر بـ (0.99) والذي يشير إلى وجود فروق ضعيفة في إجابات أفراد المجتمع فإن هناك إجماع من قبل هذه الأخيرة على أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية متوفرة لدى الوكالة ولكن بمراتب مختلفة، حيث احتل البعد الاقتصادي المرتبة الأولى بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (1.04) يليه في المرتبة الثانية البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.01)، ويحتل البعد البيئي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.92) وهي نتائج تدل على أن إجابات أفراد المجتمع تتوافق مع الدرجات محايد وموافق حسب سلم ليكرت، مع وجود بعض الفروق حسب ما تشير إليه الانحرافات السابقة والمتراوحة بين (0.92) و(1.04) وبالتالي توضح نتائج التحليل الإحصائي لمحوري الدراسة توفر إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في الوكالة محل لدراسة ولكن بمراتب مختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

يتناول هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد أولاً من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كولمغوروف سمرتوف (Kolmogorov simirnov) من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحراف أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Diistribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

<sup>1</sup> : الملحق رقم(06) يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمسؤولية الاجتماعية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج<sup>1</sup> كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة الاختبار Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.756	0.673	إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	المحور الأول
0.789	0.652	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المحور الثاني
0.946	0.524	الاستبيان ككل	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الاحصائي

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي ( $\text{sig} > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ( $y = \alpha x + \beta$ ) (Regression Linear) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثر (المتغيرات التابعة) وتأثير (المتغير المستقل)، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) لمعرفة نسبة التغير في المتغير والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

ويمكن توضيح نتائج<sup>2</sup> اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول الآتي:

<sup>1</sup>: الملحق رقم (07) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

<sup>2</sup>: الملحق رقم (08) يوضح اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية.

جدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار $\alpha$	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	قيمة T	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
المصلحة إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب	البعد الاقتصادي	0.475	2.959	0.685	0.469	5.791	33.531	0.000
	البعد الاجتماعي	0.559	1.828	0.675	0.445	5.634	31.742	0.000
	البعد البيئي	0.457	2.293	0.575	0.331	4.337	18.811	0.000

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بالاستناد إلى نتائج الجدول رقم (15) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

#### 1- الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع

الأطراف أصحاب المصلحة و البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية".

ويتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك دور لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة على البعد الاقتصادي بالمؤسسة محل الدراسة ووجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في البعد الاقتصادي، إذ بلغت قيمة معامل الانحراف (2.059)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.685) وهذه المعاملات، معامل الانحدار والارتباط، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة تساهم في تفعيل البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية من خلال ضمان استمرارية الجودة مع الزبائن، وكذلك علاقة شراكة على المدى الطويل مع الموردين، وقدرة التأثير على الممولين لتحقيق استمرارية اقتصادية من خلال توفير رؤوس الأموال، وتحقيق مراكز تنافسية بمراقبة المنظمة للتكاليف من خلال علاقتها مع الموزعين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد

بلغت (0.469) مما يعني أن نسبة (46.9%) من التغيرات في البعد الاقتصادي يعود لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية (ف1) لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية".

## 2- الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالوكالة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.828)، في حين بلغ -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي من خلال جعلهم أكثر قدرة على تطوير المنتجات أخلاقياً، واحترام قواعد المنافسة والتحكم في المخاطر وإدارة الأزمات والأخذ بعين الاعتبار التوقعات المحلية المشاركة في الحياة المحلية وتوفير العمل، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.455) مما يعني أن نسبة (45.5%) من التغيرات في البعد الاجتماعي يعود لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية (ف2) لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية".

## 3- الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية بالوكالة محل الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد البيئي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (2.293)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.575)،

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر – تبسة -

وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة تساهم في تفعيل البعد البيئي من خلال احترام البيئة بإدارة المخاطر البيئية، والحد من نفايات التغليف والأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، والامتثال للأنظمة البيئية.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.0331) مما يعني أن نسبة (33.1%) من التغيرات في البعد البيئي يعود لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $\text{Sig}=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية (ف3) لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية".

وعليه تم رفض الفرضيات الفرعية وقبول البديلة منها

### المطلب الثالث: اختيار الفرضية الرئيسية للدراسة

لقد تم اختيار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وتفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية"

بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الرئيسية حيث كانت النتائج<sup>1</sup> كما يوضحها

الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
		$\alpha$	$\beta$	R	$R^2$		F	Sig
إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة	المسؤولية الاجتماعية	0.475	2.959	0.685	0.469	5.791	33.531	0

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من نتائج الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول رقم (16) وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية، إذ بلغت قيمة معامل الانحراف (1.525)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.735) وهذه

<sup>1</sup>: الملحق رقم (08) يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة -

المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة تحقق المسؤولية الاجتماعية في الوكالة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.540) مما يعني أن نسبة (54%) من التغيرات تميز الوكالة تعود لإدارة العلاقة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة ( $Sig=0.000$ ) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة القائلة "توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية".

وبالتالي من خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود تأثير لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة على كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الوكالة محل الدراسة.

من خلال تحليل متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة تم التأكد من مدى توافرها في الوكالة محل الدراسة، وباختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية تم التحقق من وجود دور للإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية المختلفة (الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي) في الوكالة محل الدراسة.

## خاتمة

تعتبر وكالة اتصالات الجزائر بتبسة من أهم الوكالات الرائدة على المستوى المحلي في مجال الاتصالات حيث تهدف للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال، كما تعرض شبكة اتصالات مثالية بجودة عالية في نوعية المكالمات والعمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت، ومن خلال الدراسة الحالية تبين أن الوكالة تتوافر على أبعاد المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم سبل تحقيقها لتلك الأبعاد تبنيتها إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال إدراك الوكالة للمهارات في التواصل والتفاوض مع الأطراف أصحاب المصلحة، والتعرف على إهتماماتهم.



الخلاصة

### الخاتمة

أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من أكثر المواضيع المطروحة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى معاني مختلفة نتيجة تعدد الأطراف أصحاب المصلحة، مما جعل هذا المفهوم يخضع لتفسيرات متباينة.

وقد استهدفت الدراسة الحالية إبراز العلاقة بين إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال قسيميها النظري والتطبيقي هذا الأخير الذي تم فيه اختيار وكالة اتصالات الجزائر - تبسة - لتجسيد الواقع النظري مبدئياً وقد أثارت الدراسة العديدة من التساؤلات وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما تحاول تقديم بعض التوصيات وفيما يلي عرض لذلك:

#### أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها مايلي:

- 1- **نتائج الجانب النظري:** تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:
  - إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة هدفها الرئيسي هو الوصول إلى توليفة مثلى من التوفيق بين المصالح المتضاربة بين هاته الأطراف وتحقيق مبادئ الإنصاف والمشاركة.
  - إن الأطراف أصحاب المصلحة من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تولد المقدرات التنظيمية لها.
  - إن طبيعة العلاقة بين المنظمات والأطراف أصحاب المصلحة يمكن اعتبارها احد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها.
  - تعتبر المسؤولية الاجتماعية مصطلحاً هاماً ومفهوم اقتصادي ذو أهمية فائقة، يجمع بين تحقيق مصلحة المنظمة من دون إهمال الدور الاجتماعي والبيئي للمنظمات.
  - تتبع أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال تأثيراتها الايجابية على المستويات المختلفة التي تشمل عليها المنظمة.
  - تستند المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال على مجموعة من الأبعاد ومن أهم هذه الأبعاد، البعد الاقتصادي الذي يشير إلى ضمان الاستمرار الاقتصادي، والبعد الاجتماعي الذي يشير إلى التقيد باللوائح القانونية للعمل، والبعد البيئي الذي يشير إلى احترام البيئة.

## الخاتمة

- إن المنظمة التي تعتبر نفسها مسؤولة اجتماعيا مطالبة ليس فقط بتطبيق ما تفرضه عليها القوانين والتشريعات، بل يجب عليها التعرف على متطلبات الأطراف أصحاب المصلحة والعمل جديا على إشباعها.
- إن التحلي بالمسؤولية الاجتماعية يأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المنظمات أثناء أدائها لأنشطتها المختلفة وكذلك في علاقتها مع الأطراف أصحاب المصلحة.

### 2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية مايلي:

- تعتبر وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- من أهم الوكالات التي تختص في عرض شبكة من الاتصالات المثالية وبجودة عالية في نوعية المكالمات.
- تمتلك الوكالة هيكل تنظيمي يساهم في العمل على التنسيق فيما بين مهامها لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف.
- لوكالة اتصالات الجزائر -تبسة- موظفين مؤهلين علميا.
- لوكالة اتصالات الجزائر-تبسة- علاقات عديدة تعكس انفتاحها على البيئة الخارجية.
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة مرتفعة والمتراوحة بين (3.62) و(4.17) أي بما يقابل درجة موافق حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى تطبيق وكالة اتصالات الجزائر-تبسة- لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.
- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية متوسطة والمتراوحة بين(3.21) و(4.03) أي بما يقابل درجتي محايد وموافق حسب سلم ليكرت الخماسي مما يشير إلى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالوكالة محل الدراسة.
- تم رفض الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية بأبعادهما (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).

### ثانيا: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ضرورة وضع الوكالة إدارة تدير العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة ووضع استراتيجيات تحد من صراع المصالح في ظل العمل بمبدأ الانصاف والاستجابة المجتمعية.
- تعزيز التواصل مع الأطراف أصحاب المصلحة لفهم وتلبية مطالبهم.
- ضرورة إشراك الأطراف أصحاب المصلحة من خلال منحهم حرية تطبيق معارفهم الجديدة والاهتمام بأفكارهم.
- التركيز على إدارة العلاقة الجيدة بين منظمات الأعمال و الأطراف أصحاب المصلحة من خلال الممارسة السليمة للمسؤولية الاجتماعية.
- يجب على الوكالة تحديد قيمها الرئيسية المشتركة على أن تشمل هذه القيم الاهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي.
- العمل على الحصول على جوائز تثمن الأداء الاجتماعي للوكالة محل الدراسة.

### ثالثا: المقترحات

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على بعض جوانب الموضوع وفقا لمحددات الدراسة، ويمكن في الأخير اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

- إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسات الخدمية.
  - المسؤولية الاجتماعية في الجامعة الجزائرية.
  - واقع تطبيق ال ISO26000 في منظمات الأعمال بالجزائر.
  - المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية.
- وفي الختام يبقى المجال مفتوحا للدارسين لتبني ودراسة كل ما يتعلق بإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة إبراز الدور الذي يلعبه الأطراف أصحاب المصلحة في تطوير المنظمات.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- الكتب

- بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2009.
- تشارلزهل دباريت جولز، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول "مدخل متكامل"، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- سويدان نظام و حداد شفيق، التسويق: مفاهيم معاصرة، دار حامد، الأردن، 2006.
- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الأردن، ط2، 2008.
- طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1.
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق، الأردن، ط1، 2011.
- محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2000.
- منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2001.
- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة "مدخل التصميم" دار اليازوري، الأردن، 2009.
- نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن منصور الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري، الأردن، 2008.
- نهوند القادري عيسى، الاستثمار في الإعلام وتحديات المسؤولية الاجتماعية "النموذج اللبناني"، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط1، 2013.
- وصفي عبد الكريم الكساسية، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، دار اليازوري، الأردن، 2010.

2-المجلات

- جنان شهاب أحمد، منظور إداري معاصر في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 04، العراق، 2013.
- رافيد حميد الحدراوي و مهند حميد العطوي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون، دراسة تحليلية لأراء عينة من الزبائن مصرف الرافدين فرع الغري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 04، العراق، 2015.
- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 48، العراق، 2007.
- سناء عبد الرحيم سعيد، المسؤولية الاجتماعية ومعوقات تطبيقها (بحث مقارنة في دوائر أمانة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد 91، العراق.
- علاء الدين جميل مكط الرحيم، دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العدد 01، العراق.
- علاء عبد السلام يحي وآخرون، إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 93، العراق، 2012.
- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية، شركتي "سونطراك الجزائرية، أرامكو السعودية"، أنموذجا، مجلة الباحث، جامعة الشلف، العدد 12، الجزائر، 2013.
- محمد قادري، المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية، شركة سونطراك الجزائرية وغاز قطر نموذجا، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة محمد بوقرة بيومرداس، العدد 05، الجزائر، 2015.
- نبيل بن عامر وحسام لعمش، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للتسويق في ترقية الخدمة الصحية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة سطيف، العدد 03، الجزائر، 2013.

### 3-المذكرات والرسائل

#### 1- رسائل الدكتوراه

- عبد الرحمان العايب، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- فؤاد محمد حسين المحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2003.

#### 2- رسائل الماجستير

- سناء مصباحي، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، فرع سوق أهراس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
- عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

#### 4-الملتقيات والمؤتمرات العلمية

- أحمد سامي و عدلي إبراهيم، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مركز شركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء)، دراسة ميدانية مقارنة لعينة من البنوك العامة والخاصة بمحافظة أقبوط، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصريين، 2010.
- أمينة قهواجي و حكيم بن حسان، الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.



## قائمة المراجع

- بحوصي مجذوب و مديحة بخوش، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012.
- حمزة رملي واسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العالمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، الجزائر، 20 و 21 نوفمبر 2012.
- خضرة صديقي، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
- السحيباني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على العربية السعودية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، لبنان، 23-25 مارس 2009.
- صالح سحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودور مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية، تقديم واستشراف المعهد العربي للتخطيط، الكويت، يومي 23 و 25 مارس، 2009.
- عبدالرحمن العايب والشريف بقة، إشكالية دور العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل للممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الاعمال في الجزائر، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012.
- محمد فلاق وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية، جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
- مسعود نصر الدين ومحمد كنوش، واقع أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، يومي 14 و 15 فيفري 2012.

## قائمة المراجع

---

- نصر الدين بن مسعود و محمد كنوش، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2011.

### 5- المواقع الإلكترونية

- <http://www.12manage.com>
- قاسمي السعيد أحمد، الأطراف أصحاب المصلحة ورسالة منظمة الأعمال، 2017/01/28، على الموقع الإلكتروني: [eco.asu.edu.ju](http://eco.asu.edu.ju).

### ثانيا: المراجع الأجنبية

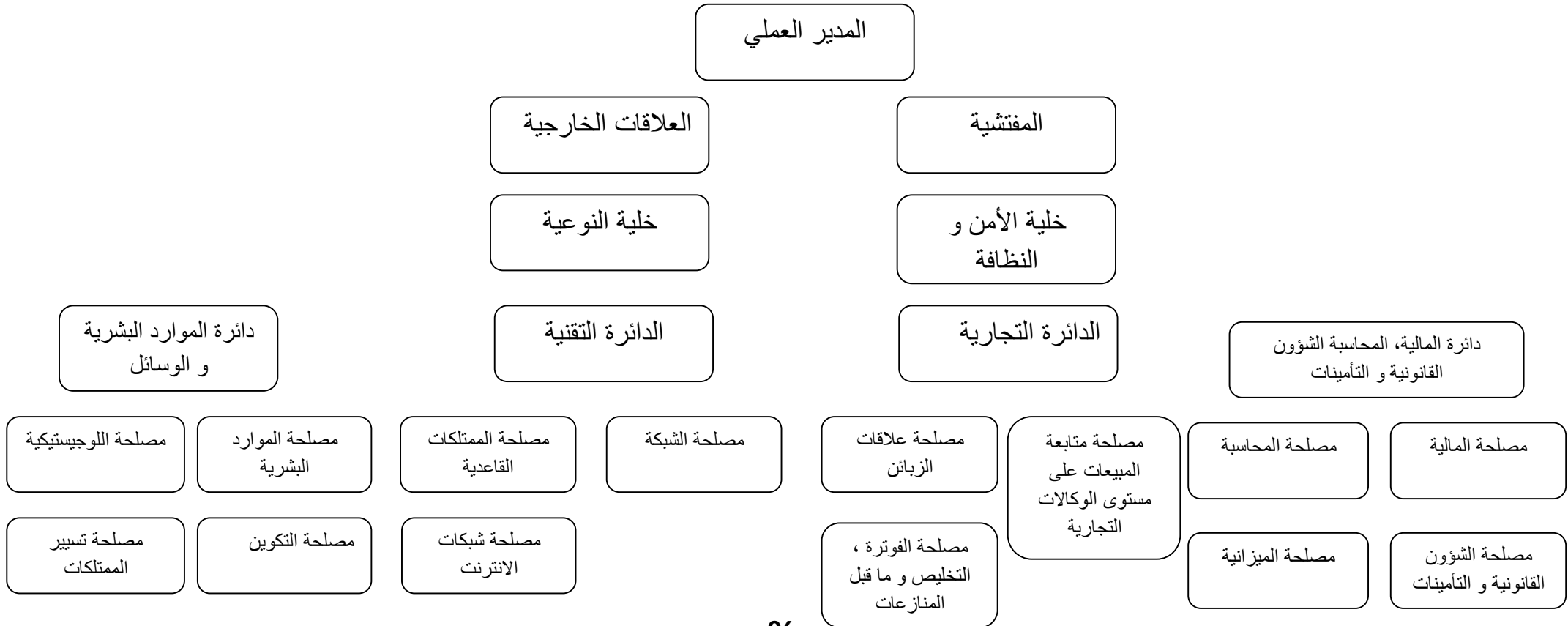
#### 1- الكتب

- Arthur B.Vangundy، Getting to innovation، American Management Association، New York، 2007 .

العلماء حقا

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لوكالة إتصالات الجزائر - تبسة -

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



الملحق رقم (02): الاستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان حول:

إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة ودورها في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية  
دراسة حالة: وكالة اتصالات الجزائر - تبسة -

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة أعمال المؤسسات، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة. علما أن إجاباتكم ستستعمل إلا لغايات البحث العلمي. تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

إشراف الدكتورة:

مديحة بخوش

الطالبتان:

حنان بوزيان

زينب براهيمى

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أولاً - البيانات الشخصية:

(1) الجنس:

ذكر  أنثى

(2) العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

بكالوريا  ليسانس

ماستر أو ماجستير  دكتوراه  شهادة أخرى

(4) سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 6 سنوات

من 6 إلى 9 سنوات  أكثر من 9 سنوات

(5) المركز الوظيفي:

رئيس دائرة  رئيس مصلحة  رئيس فرع

إطار مسير  إطار

(6) عدد الدورات التدريبية:

لا دورة  دورة واحدة  دورتين

أكثر من دورتين

المحور الأول: واقع إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة						
رقم	العبارات	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تعمل المؤسسة على تحليل احتياجات المتعاملين معها.					
02	تراعي المؤسسة أولويات الوفاء بالتزاماتها أمام المتعاملين معها.					
03	تقوم المؤسسة باستقبال الشكاوي والعمل على حلها.					
04	تفاوض المؤسسة المعارضين لبعض أنشطتها لإيجاد حلول فعالة.					
05	تتخذ المؤسسة إستراتيجيات للتوفيق بين المصالح المتضاربة لها مع المتعاملين معها.					
06	تنشر المؤسسة تقارير توجه إلى المتعاملين معها تفصح عن طرق إدارة علاقتها معهم.					
07	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لمواردها البشرية بما يطورهم في أداء مهامهم.					
08	تتجاوز المؤسسة وتتواصل بصورة مستمرة مع بقية المتعاملين الاقتصاديين.					
09	تحترم المؤسسة قواعد المنافسة.					
10	توضح المؤسسة المتطلبات الأخلاقية وآداب المهنة للمتعاملين معها.					
11	تعمل المؤسسة للاستجابة لتوقعات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه.					
12	تقوم المؤسسة سنويا بتقييم سياستها تجاه المجتمع.					
13	تطور المؤسسة خدماتها وفق المعايير الأخلاقية.					
المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية						
14	تحقق المؤسسة أرباح عالية بالاستخدام الفعال لمواردها.					
15	تساهم المؤسسة في زيادة فرص التشغيل.					
16	تحصل المؤسسة على جوائز تثمن جودة منتجاتها.					
17	تتعامل المؤسسة بكفاءة مع جميع شركائها.					
18	تلبي المؤسسة احتياجات المجتمع في الوقت ودون انقطاع.					
19	ظروف العمل جيدة ومحفزة.					
20	هناك عدالة في توزيع الأجور و الأرباح.					
21	هناك تمكين للمرأة في المؤسسة.					
22	تقوم المؤسسة بأعمال خيرية و تضامنية لفائدة المجتمع.					

				تلتزم المؤسسة بالإجراءات الحكومية في حماية البيئة.	23
				تضع المؤسسة برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة	24
				تراعي المؤسسة معايير الإيزو البيئية وتعمل على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة.	25
				المؤسسة لها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات.	26
				تعمل المؤسسة على نشر ثقافة بيئية مع شركائها.	27



الملحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الدرجة	اسم الأستاذ (ة)
أستاذ مساعد - أ -	حنان دريد
أستاذ مساعد - أ -	هدى بوحنيك
أستاذ مساعد - أ -	محرز صالح
أستاذ مساعد - أ -	توفيق حناشي

الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات الفا كرونباخ الإجمالي

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Observations Exclus <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.936	27

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.885	13

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.903	14

الملحق رقم(05): نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع الأطراف المصلحة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المنظمة على تحليل احتياجات المتعاملين معها	40	3.70	.883
تراعي المنظمة أولويات الوفاء بالتزاماتها أمام المتعاملين معها	40	3.85	.921
تقوم المنظمة باستقبال الشكاوى والعمل على حلها	40	4.10	.900
تفاوض المنظمة المعارضين لبعض أنشطتها لإيجاد حلول فعالة	40	3.78	.768
تتخذ المنظمة استراتيجيات للتوفيق بين المصالح المتضاربة لها مع المتعاملين معها	40	3.62	.868
تنشر المنظمة تقارير توجه إلى المتعاملين معها تفحص عن طرق إدارة علاقتها معهم	40	3.68	.944
تقدم المنظمة برامج تدريبية لمواردها البشرية بما يطورهم في أداء مهامهم	40	4.17	.813
تتداول المنظمة وتتواصل بصورة مستمرة مع بقية المتعاملين الاقتصاديين	40	3.93	.764
تحتزم المنظمة قواعد المنافسة	40	3.87	.883
توضح المنظمة المتطلبات الأخلاقية وأداب المهنة للمتعاملين معها	40	3.93	.859
تعمل المنظمة للاستجابة لتوقعات المجتمع المحلي الذي تعمل فيه	40	3.93	.917
تقوم المنظمة سنويا بتقييم سياستها تجاه المجتمع	40	3.78	1.000
تطور المنظمة خدماتها وفق المعايير الأخلاقية	40	3.62	1.125
تحقق المنظمة أرباح عالية باستخدام فعال لمواردها	40	4.03	1.025
تساهم المنظمة في زيادة فرص التشغيل	40	3.82	1.010
تحصل المنظمة على جوائز تثمن جودة منتوجاتها	40	3.38	1.125
تتعامل المنظمة بكفاءة مع جميع شركائها	40	3.68	1.023
تتلى المنظمة احتياجات المجتمع في الوقت ودون انقطاع	40	3.43	1.059
ظروف العمل جيدة ومحفزة	40	3.60	1.057
هناك عدالة في توزيع الأجور والأرباح	40	3.48	1.062
هناك تمكين للمرأة في المنظمة	40	3.95	.986
تقوم المنظمة بأعمال خيرية وتضامنية لفائدة المجتمع	40	3.55	.904
تلتزم المنظمة بالإجراءات الحكومية في حماية البيئة	40	3.65	.864
تضع المنظمة برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة	40	3.35	.975
تراعي المنظمة معاتير الأيزو البيئية وتعمل على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	40	3.40	.900
المنظمة لها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات	40	3.25	.954
تعمل المنظمة على نشر ثقافة بيئية مع شركائها	40	3.33	.944
M1	40	3.84	.584
M2	40	3.56	.660
mm1	40	3.72	.836
mm2	40	3.60	.705
mmm3	40	3.39	.736
W1	40	3.6966	.58086
N valide (listwise)	40		

الملحق رقم (06) : نتائج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للمسؤولية الإجتماعية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مضمون الفقرة	الرقم
			ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت		
1	1.02	4.03	2.5%	01	7.5%	3	12.5%	5	40%	16	37.5%	15	تحقق المؤسسة أرباح عالية بالاستخدام الفعال لمواردها	14
3	1.01	3.82	2.5%	01	10%	4	15%	6	47.5%	19	25%	10	تساهم المؤسسة في زيادة فرص التشغيل	15
11	1.12	3.38	5%	2	17.5%	7	30%	12	30%	12	17.5%	7	تحصل المؤسسة على جوائز تؤمن جودة منتجاتها	16
4	1.02	3.68	2.5%	01	10%	4	27.5%	11	37.5%	15	22.5%	9	تتعامل المؤسسة بكفاءة مع جميع شركائها	17
9	1.06	3.43	5%	2	15%	6	25%	10	42.5%	17	12.5%	5	تتبع المؤسسة احتياجات المجتمع في الوقت ودون انقطاع	18
6	1.06	3.60	5%	2	12.5%	5	27.5%	11	40%	16	15%	6	ظروف العمل جيدة ومحفزة	19
8	1.06	3.48	5%	2	12.5%	5	27.5%	11	40%	16	15%	6	هناك عدالة في توزيع الأجور والأرباح	20
2	0.99	3.95	2.5%	01	7.5%	3	12.5%	5	47.5%	19	30%	12	هناك تمكين للمرأة في المؤسسة	21
7	0.90	3.55	00	00	17.5%	7	20%	8	52.5%	21	10%	4	تقوم المؤسسة بأعمال خيرية وتضامنية لفائدة المجتمع	22
5	0.86	3.65	00%	00	12.5%	5	22.5%	9	52.5%	21	12.5%	5	تلتزم المؤسسة بالإجراءات الحكومية في حماية البيئة	23
12	0.97	3.35	2.5%	1	17.5%	7	32.5%	13	37.5%	15	10%	4	نضع المنظمة برامج خاصة للنشاطات ذات التأثيرات البيئية الخطيرة	24
10	0.90	3.40	00%	00	17.5%	7	35%	14	37.5%	15	10%	4	نراعي المؤسسة معايير الإيزو البيئية وتعمل على تخفيض التلوث باستخدام مواد نظيفة	25
14	0.92	3.21	2.5%	1	17.5%	7	42.5%	17	27.5%	11	7.5%	3	المؤسسة لها برامج لتحسين طرق معالجة النفايات	26
13	0.94	3.33	5	2	10	4	40	16	37.5	15	7.5	3	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة بيئية مع شركائها	27

الملحق رقم (07): نتائج اختيار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		M1	M2	W1
	N	40	40	40
<sup>b</sup> Paramètres normaux <sup>a</sup>	Moyenne	3.84	3.56	3.6966
	Ecart-type	.584	.660	.58086
Différences les plus extrêmes	Absolue	.106	.103	.083
	Positive	.103	.103	.083
	Négative	-.106-	-.095-	-.073-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.673	.652	.524
	Signification asymptotique (bilatérale)	.756	.789	.946

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (08): نتائج اختيار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	M2 <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : M1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,735 <sup>a</sup>	,540	,528	,402	,540	44,560	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), M2

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	185.7	1	185.7	560.44	000 <sup>b</sup>
	Résidu	128.6	38	161.		
	Total	313.13	39			

a. Variable dépendante : M1

M2. b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	525.1	353.	320.4	000.
	M2	651.	097.	735.	000.

a. Variable dépendante : M1

## الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,685 <sup>a</sup>	,469	,455	,431	,469	33,531	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), mm1

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	241,6	1	241,6	531,33	000 <sup>b</sup>
1 Résidu	072,7	38	186,0		
Total	313,13	39			

a. Variable dépendante : M1  
mm1. b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	059,2	315,0		527,6	000,0
mm1	479,0	083,0	685,0	791,5	000,0

a. Variable dépendante : M1

## الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,675 <sup>a</sup>	,455	,441	,437	,455	31,742	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), mm2

□

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1					
Régression	059.6	1	059.6	742.31	000 <sup>b</sup> .
Résidu	254.7	38	191.		
Total	313.13	39			

a. Variable dépendante : M1

mm2. b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	828.1	364.		022.5	000.
	mm2	559.	099.	675.	634.5	000.

a. Variable dépendante : M1



## الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,575 <sup>a</sup>	,331	,314	,484	,331	18,811	1	38	,000

a. Valeurs prédites : (constantes), mmm3

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	408,4	1	408,4	811,18	000 <sup>b</sup> ,
1 Résidu	905,8	38	23,4		
Total	313,13	39			

a. Variable dépendante : M1

mmm3. b. Valeurs prédites : (constantes)

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	293,2	365,		276,6	000,
1 mmm3	457,	105,	575,	337,4	000,

a. Variable dépendante : M1

