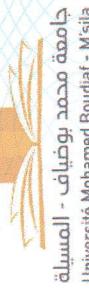


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر



1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

المسيلة في: 07/05/2024

شهادة مشارك

يشهد عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ورئيس الملتقى الوطني (حضورى وعن بعد) حول:

"مقاربة تحقيق الاستدامة المالية وفق نموذج الأطراف ذات المصلحة في بنية العمل الجزائرية"

بيان: د. سلمى عبد العزيز عشبة، جامعة المسيلة، قد شارك(ت) بالداخلة الموسومة بعنوان: "الأطر المفاهيمية التصورية لنظرية الأطراف ذات المصلحة في بنية العمل الجزائرية" بجامعة محمد بوضياف - المسيلة.

أطرااف ذات المصلحة في بنية العمل الجزائرية
كتيبة العلوم الاقتصادية والتجارية
الملتقى الوطني حول استدامة
مقاربة تحقيق الاستدامة والجاذبية وعلوم التسيير
شارف ذات المصلحة في بنية العمل الجزائرية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
رئيس الملتقى

برئاسة عميد الكلية المسيلة
برئاسة عميد الكلية المسيلة
برئاسة عميد الكلية المسيلة

برئاسة عميد الكلية المسيلة
برئاسة عميد الكلية المسيلة
برئاسة عميد الكلية المسيلة

مقاربة تحقيق الاستدامة الممالية وفق أنموذج الاطراف ذات المصلحة في بيئة الاعمال
العنوان / 2024/05/07



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر



جامعة محمد بودريعة - مسila

فرقة البحث التكويني: (PRFU):

F01L02UN280120220003

تصور مقترن لتبني معايير اشراف اصحاب المصالح لتعزيز التنمية الممالية المستدامة
في المؤسسات الاقتصادية.

مقابلة تحقيق الاستدامة
الهادفة وفق أنموذج
الاطراف ذات المصلحة
في بيئة اعمال
الجزائرية

الملتقى الوطني حول:
الوطن في الملة
حضرى (وعن بعد)

الملتقى الوطني حول:

رئيس الملتقى: البروفيسور فاتح غلاد

العنوان المداخلة	المؤسسة	المتدخل	التوقيت
عنـوـانـ المـاـخـالـةـ	جـامـعـةـ الـمـسـيـلـيـةـ	أـبـ فـانـثـ غـلـابـ	10.15-10.00
الـمـاـخـالـةـ	جـامـعـةـ الـمـسـيـلـيـةـ	أـبـ نـوـرـ الدـيـنـ	10.15-10.00
الـمـاـخـالـةـ	جـامـعـةـ قـسـنـطـنـتـ	أـدـ جـمـزـ رـمـلـيـ دـ عـرـوـسـ	10.30-10.15
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ عـنـبـلـةـ	أـدـ خـادـمـيـةـ أـمـالـ	12.00-11.45
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ الـمـسـيـلـيـةـ	أـدـ سـعـودـيـ عـدـ الصـمـدـ /ـ أـدـ سـعـودـيـ بـلـقـامـسـ /ـ طـلـقـادـرـةـ	12.15-12.00
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ بـشـارـ	أـدـ اـنـسـامـ	
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ تـبـسـةـ	أـدـ سـارـيـ نـصـرـ الدـيـنـ	
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ تـبـسـةـ	أـدـ سـرـاجـ وـهـيـةـ	12.30-12.15
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ	جـامـعـةـ تـبـسـةـ	أـدـ جـيـ شـوـقـيـ جـامـعـةـ تـبـسـةـ	
الـجـزـاـئـرـ /ـ الـعـالـمـ			13.00-12.30

عنوان المداخلة	المؤسسة	المتدخل	التوقيت
مقارنة مفاهيمية للاستدامة المالية في المؤسسات الاقتصادية:	جامعة الميسيلية	أ.د. الطاهر ميمون	13.15-13.00
أصحاب المصلحة كمحرك لتعزيز الاستدامة المالية لشركات التأمين. دراسة حالة شركة التعاونية للتأمين - نور الاطراف ذات المصلحة في تشكيل السياسة العامة	جامعة سطيف 01	د. عيشين صونية د. زريق عمر د. زريق الدراجي	13.30-13.15
واقع الاستدامة المالية في البنوك عبر خدمات الصيرفة الإسلامية - البنك الوطني	جامعة الميسيلية 1	د. زريق عاصم د. حجيرة بدر الدين د. كشيدة لأمية	13.45-13.30
واقع تطبيق مبادئ الاستدامة على الادارة المالية في المؤسسة الاقتصادية إستر ايجيية الاستدامة المالية وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة	جامعة الميسيلية	أ.د صالح سراجي أ.د طه حمزة خلفي أ.د نور الدين قدوري أ.د طارق دني منيرة	13.30-13.45
الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية و الأطراف ذات المصلحة و هاتان الاستدامة والتكيف مع المتطلبات	جامعة الميسيلية	د. سالمي نصيرة د. حصري نجود د. فاطمة الزهراء غضبان	14.00-13.45
	جامعة الميسيلية	د. سعديون رفيق د. رابح الوفي	14.15-14.00
	جامعة الميسيلية	د. جباري عبد الوهاب د. زنات السعيد	14.30-14.15
	جامعة الميسيلية	د. جباري عبد الرزاق	14.45-14.30

برنامـج الـملتقـي الـوطـني (حضرـوري وـعـن بـعـد) حول الـهـماـلـيـة وـفـق آـنـمـوـذـج الـأـطـرـافـذـات الـمـصـلـحةـ فـي

رئيس المجلس: الاستاذ الدكتور نمار توفيق

<https://meet.google.com/ahj-nimm-rsa>

عنوان المدخلة	المتدخل
المؤسسة	المتدخل

تأثير إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي: دور أصحاب المصالح في المؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية -
الاستدامة المالية انطهور القطاع المالي: عرض تجربة المملكة العربية السعودية .

دور أصحاب المصلحة في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات

الأطر المفاهيمية التصورية لنظرية الأطراف ذات المصلحة

الخطاب ذات المصلحة - قراءة تحليلية للأدوار والتأثيرات.

الهدف المُسيبي على الاطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية

الأطراف ذات المصلحة المؤسسة الاقتصادية

卷之三

أثر المحكمة على أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز العلاقة مع الأطراف ذات النفوذ بالتطبيق على عينة من البنوك التجارية بالمسيلة

أهمية النظر الرقمي في ترقية المنظومة المحاسبية من أجل تعزيز الاستدامة المالية في الجزائر

دور المالكين في تفعيل الاستدامة المالية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية - علوم التسيير - محمد بوفياف بالمسيلة - الجزائر / فرقـة

The Body shop	استراتيجية المؤسسة ودورها في تحقيق مطالب أصحاب المصلحة عرض حالة شركة	جامعة البورصة	ط.د. النساء شرقى	14.15-14.00
	الاطار المفاهيمي للاستدامة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية	جامعة لغوط	د. محمد سعيداني	14.30-14.15
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية في الجزائر	جامعة المسيلة	د. رزقيات بو بكر	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية في الجزائر	جامعة البيض	ط.د. حاجي الحاج	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. يوينكير محمد	14.45-14.30
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. الخضر لقليطي	15.00-14.45
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	University of Laghouat	د. العطري حكيم	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	University of Laghouat	Fathi Benfattoum Ahmed Bennouiza	15.30-15.15
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة سطيف	د. أحمد بريك	15.45-15.30
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة سطيف	Karima DR LADJEL	16.00-15.45
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة سوق أهراس	د. سهدي عمار	16.15-16.00
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة أم البوachi	د. وفاء تقوت	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. عيسى قروش	16.30-16.15
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	/ طرد عبد الطيف نظاح	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	د. عادل تقوش	16.45-16.30
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. خرشاش سالمية	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. نبيلة جعجع	17.00-16.45
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة سطيف 01	د. رابح حميدة	17.15-17.00
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	د. غزولي ايمن	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	د. علي عيشاوي	17.30-17.15
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية	جامعة المسيلة	أ.د. جبار عيسى	
	التأثير المتبعة لضمان الاستدامة المالية من خلال دورها في تجسيد الحوكمة داخل المؤسسة الجزائرية		مناقشة عامة	

قراءة تصريحات المنشق من طرف رئيس اللجنة العلمية

كلمة ختامية من طرف رئيس اللجنة التحضيرية

كلمة ختامية من طرف رئيس المنشق

الأطر المفاهيمية التصورية لنظرية الأطراف ذات المصلحة.

Conceptual frameworks for stakeholder theory

فريحة مروة¹، عبد العزيز سلمى عشبة²

¹ جامعة محمد بوضياف -المسلية، الجزائر، الجزائر، marwa.fridja@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف -المسلية، الجزائر، الجزائر، selma-achba.abdelaziz@univ-msila.dz

تاريخ النشر:/..../2020

تاريخ القبول:/..../2020

تاريخ الاستلام:/..../2020

ملخص:

تبين نظرية أصحاب المصالح تطور المؤسسة في بيئة تتضمن مجموعة من الممثلين والفاعل الذين يمتلكون جملة من المتطلبات والطموحات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في ظل سعيها نحو تحقيق التزامها الاجتماعية من جهة، وتحقيق أهدافها من خلال خلق القيمة من جهة أخرى. لذلك سناحول من خلال هذه الرقة البحثية استطلاع الجوانب النظرية المفاهيمية التصورية المتعلقة بنظرية الأطراف ذات المصلحة، و الكشف عن تأثيرها على أداء المؤسسة من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

كلمات مفتاحية: نظرية، أطراف ذات المصلحة، فواعل

تصنيفات JEL :،، ...

Abstract:

The stakeholder theory represents the evolution of the organization within an environment that includes a variety of actors and factors, all of whom possess a set of requirements and ambitions that the organization seeks to achieve. This is reflected in its pursuit of fulfilling its social commitments on one hand, and achieving its goals through value creation on the other hand. Therefore, this research paper aims to explore the theoretical and conceptual aspects related to the stakeholder theory, and uncover its impact on organizational performance by using a descriptive analytical approach.

Keywords: theory; Stakeholders ; actors...

Jel Classification Codes:,, ...

1. مقدمة:

تبرز فاعلية أداء أي شركة من خلال قدرتها على التعامل مع أطراف متعددة، تكون مرتبطة بها من الداخل والخارج و يعبر عنها اصطلاحاً ب أصحاب المصالح هؤلاء بدورهم يعبرون عن كل من يؤثر ويتأثر بقرارات الشركة، إلا أنه ما يجدر ذكره أن هذا المصطلح نال أهميته بعد أن أدرك مدراء المنظمات أن نجاح منظماتهم لا يعتمد على ما يقدمونه من إدارة وتسخير من أجل تحقيق الأرباح و الأهداف، وإنما يرتكز بدرجة كبيرة على مساهمة العديد من الفواعل الداخلية والخارجية في إطار توليفة متكاملة من العلاقات التفاعلية التي تؤدي إلى خلق قيمة مضافة، الأمر الذي استلزم على المؤسسات المعاصرة تغيير استراتيجياتها نحو تبني روح التعاون والمشاركة من جهة والاعتماد على القوانين والتشريعات التي تسعى دوماً إلى ضمان حقوق كل الأطراف والفواعل من جهة أخرى.

الاشكالية: ان المتأمل لأدبيات الادارة والتسيير يكتشف أن نظرية أصحاب المصالح في الواقع كانت هدف تفسيرات متنافسة تارة في المعنى التسييري الضيق كأداة تحليل للمحيط التنظيمي و /أو النظرية الوصفية لنشاط المؤسسة، وتارة في الرؤية الموسعة/كنظريّة واقعية للشركة بديلة للمقاربات التعاقدية(نظريات الوكالة والصفقة والعقود غير المكتملة)، بالتركيز على إعادة صياغة الأهداف التنظيمية التي تدمج البعد الأخلاقي . من هنا تطرح اللشكالية: فيما تمثل الأطر النظرية التصورية لنظرية الأطراف ذات المصلحة، والى أي مدى أسهمت في بلوورتها.

أهداف الدراسة: الهدف من هذه المساهمة هو توضيح الطرح الأكاديمي المتعلق بنظرية أصحاب المصالح؛ فمفهوم صاحب المصلحة تم تجنيده في إدارة الأعمال الإستراتيجية ضمن الطرح الأكاديمي المركز حول السمة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وهي مقدمة أيضاً بصفة متنامية في مجال تنمية الموارد البشرية، خاصة لفهم مساهمتها في تقييم نجاعة الأداء التنظيمية.

منهجية الدراسة: سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يجمع بين الجوانب النظرية والتحليلية، حيث نقوم باستقراء المعلومات وعرضها وتحليلها، وذلك بهدف معرفة المبادئ التوجيهية المقبولة على نطاقٍ عالمي لإدارة اشراك الأطراف ذات المصلحة .

المحور الاول: مدخل مفاهيمي للأطراف ذات المصلحة.

المحور الثاني: الاطار الفكري لنظرية الأطراف ذات المصلحة: المنطلقات والافتراضات.

المحور الثالث: ادارة العلاقة بين فواعل نظرية الاطراف ذات المصلحة.

1- مدخل مفاهيمي للأطراف ذات المصلحة.

1.1 تعريف الأطراف ذات المصلحة.

يؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح "الأطراف ذات المصلحة" ليس بحديث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدمى من الباحثين، الا أن استخدامه يعد جديداً بمفهومه الحالى ضمن الحقل الأكاديمى للعلوم الاجتماعية، وخاصة إدارة الأعمال، ويؤكدون أيضاً أن أول استخدام لهذا المصطلح كان عام 1708 في مجال المرهونات والودائع، (دربال). كما تم استخدامه في عام 1936 في ملاحظة داخلية لمؤسسة ستانفورد للأبحاث التي عرفت أصحاب المصلحة على أنهم : "تلك المجموعة التي لو لا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود".

يلقى ذلك EDWARD FREMAN في ثمانينيات القرن العشرين بتطوير هذا المفهوم والذي أسس منه نظرية عرفت بنظرية أصحاب المصلحة، حيث عرفهم بأنهم "كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال". (حمزة، 2019، صفحة 32)

- يعرف g.yahchouchi أصحاب المصالح على أنهم: "مجموعة الأفراد والمؤسسات التي تشارك بشكل إرادى أو غير إرادى في خلق الثروة للمؤسسة، وفي انجاز أنشطتها". (YAHCHOUCHE, 2009).

- في حين يعرفهم j.caby و g.hirigoyen على أنهم: "أفراد أو مجموعات لهم نصيب في نتائج المؤسسة الاقتصادية". (Jérôme CABY, 2001, p. 35).
- أما S.Damak-Ayadi و Y.Pesqueux فيعرفان أصحاب المصالح نقاً عن العالم Freeman على أنهم : " تلك الجماعات التي من شأنها أن تأثر و تتأثر بما تقوم به المؤسسة من أعمال و نشاطات، و ما تتبناه من برامج و سياسات". (Salma DAMAK-AYADI)

انطلاقاً منا التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للأطراف ذات المصلحة على أنهم كل الفواعل الداخليين والخارجيين الذين بامكانهم التأثير في المؤسسة والاطلاع على أدائها والمشاركة فيه.

2.1 أهمية الأطراف ذات المصالح في المؤسسة: حضي مفهوم أصحاب المصلحة بأهمية بالغة من قبل الباحثين والأكاديميين لكونه يمثل أحد أهم محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات والتآثيرات والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى، فضلاً عما لذلك من انعكاس على مسيرة الأعمال وتوجهها كل متكامل نحو بلوغ الأهداف التي وجدت لأجلها، ومن هنا يمكن ايجاز بعض ملامح أهمية أصحاب المصالحة في: (دربال، صفحة 21)

- أن أصحاب المصالح تمثل موار حيوية للمؤسسة، حيث أن الكفاءات التي يمتلكونها تؤلف القدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد الأخرى بما فيها المالية.

- علاقات أصحاب المصالح تساهم في خلق ميزة تنافسية، فالمؤسسة أدركت أن قدرتها على تطوير علاقات معقولة مع الفواعل الداخلية والخارجية يرفع من قدراتها الابداعية، ومنه تعزيز قيمة علامتها التجارية.

- أن نوعية علاقات المؤسسة مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها كأحد المؤشرات لقياس بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، و مما يوسع له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطر كبيرة لجزء من أصحاب المصالح خاصة حملة الأسهم.

2- المنطقات الفكرية والافتراضات النظرية لنظرية الأطراف ذات المصلحة.

1.2 المنطقات الفكرية لنظرية الأطراف ذات المصلحة: يعد ادوارد فريمان

"edward freeman" رائد نظرية أصحاب المصالح ممن خلال دراسته المتضمن في عنوان: "الادارة الاستراتيجية: مدخل لأصحاب المصالح" سنة 1984 (شهاب، 2012)، أين قدم مفهوما يغطي المشاكل الاستراتيجية للمؤسسة محاولا بذلك وضع اطار أكثر مرونة لاستيعاب التغيرات السريعة للبيئة التي تنشط فيها، حيث حاولت هذه النظرية تقديم مقتراحات ذات طابع أخلاقي بأساس لدفع المؤسسات نحو تغيير نظرتها لكيفية تحقيق النجاح في ظل حالة التغير والديناميكية التي باتت تطبع بيئتها. (رميلي، 2012، صفحة 311)

فقد أكد اغلب المهتمين بنظرية أصحاب المصالح بأن ما جاءت به هذه النظرية يمثل إطارا عملياً مؤسساً يتم من خلاله التأثير واختبار العمل التنظيمي ، حيث أنها استندت على أربع عناصر مهمة لتفتح باب الجدل والنقاش عبرها وهي كالتالي:

(Freeman, 1984, p. 39)

- حاكمة الشركة corporate governance
- التخطيط الاستراتيجي strategis management
- أخلاقيات العمل business ethics
- فاعالية المنظمة organization effectiveness

وعليه فان هذه النظرية خصصت نموذج معين للمنظمة ، بموجبه سيكون كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح باستطاعتهم أن يندرجوا في المشاريع من أجل حصولهم على منافع ، دون أي تميز بين مختلف عناصر وتكوينات هؤلاء في محاولة منها إلى تجاوز فكرة التعظيم لدى المديرين والمالك ، وهو ما أفرزته نظرية الوكالة ، وبذلك فقد اعتبرت أن كل من لديه مصلحة في النهاية من شأنه أن يتاثر بطريقة ما بما تقدمه المنظمة من خلال نشاطها، و خلص العديد من المفكرين والمختصين إلى وضع الخطوط العريضة التي جاءت بها هذه النظرية وقد تطرقوا إلى إبراز أهم العناصر التي أخذت بعين الاعتبار كإطار لتحديد منظورات هذه النظرية والتي من فحواها ما يلي:

○ **الجانب المعياري:** هذا المدخل يستعمل لتفسير مهام المنظمة، وذلك من خلال تشخيص وتحديد الإرشادات الفلسفية والأخلاقية في إدارة المنظمة وسيطر هذا المدخل على أدبيات هذه النظرية خاصة في الإسهامات الحديثة والمعاصرة، وينبغي الإشارة هنا إلى أن المفكرين يمكن أن يعتمدوا المدخل المعياري في تبنيهم لمدخل أصحاب المصالح الذي يرمي إلى أن العمل الصائب والذي يأخذ بالحسبان هو ضرورة الاهتمام بمصالح أصحاب العلاقة المتعددين عند اتخاذ القرارات الحاسمة خاصة تلك الاستراتيجية منها، وان تتبني اتجاهات أصحاب المصالح بوصفها حقاً مشروعًا لكل فرد منهم. (ضيافي، 2009، صفحة 32)

○ **المدخل الوسيلي:** وهو منظور استراتيجي بحث يقضي بان الشركة التي تتبناه كمدخل لأصحاب المصالح في إدارتها الإستراتيجية و بالحفاظ على ثبات العوامل الأخرى ، حتماً ستحقق عائد مالياً أكبر من تلك التي لا تعتمد هذا المعيار، ويستخدم هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة أو تلك الاختلالات المتختبطة بين إدارة أصحاب المصالح ، وأهدف المنظمة الإستراتيجية ، ويعد هذا المدخل الأكثر إقناعاً في أوساط المديرين من حيث ما يدره من منافع عملية ناتجة عن انتهاجهم لهذا الأخير في إدارة المنظمة. (Charles Fontaine, 2006, p. 14)

○ **المدخل البيئي:** من الممكن أن تأخذ بعض من العلاقات البيئية بين أصحاب المصالح الصبغة ذات الأطر الاجتماعية وإدخالها ضمن مسمى هذا المدخل الذي يضمن تأطير جديداً لهذه العلاقات والقضايا التي تهيمن عليها ، ويمكن لأفعال الأفراد أن تعيد صياغة المنظمات هي أيضاً. (العنزي).

وتعتبر المنظمات في هذا الشأن الفاعل لأساسي بالنسبة لقوى البيئة وما يستجد هنا هو محض افتراض بأن الأفراد هم من يمارسون الأدوار الفاعلة والأساسية من خلال التواصل والتجاذب والتفاعل مع المنظمة، ويمكن القول هنا في أن المدخل البيئي يفترض بأن ما ورد من سياسات في العالم هو محصلة لتوطين أفكار المجتمع للأفراد والمنظمات وبالنظر إلى ما جاء في هذا المدخل هناك دلالة على إشارات لظواهر هي:

- وجود المنظمات واستمرارتها مرتبط بشرعيتها.
- ما يرد من أفعال الأفراد هو مساهم فعال في صياغة المنظمات.
- المعايير المؤسساتية من شأنها أن تصف التغير التنظيمي السريع وتأثير في تغير وحركة الأفكار.

2.2 افتراضات نظرية الأطراف ذات المصلحة: تقوم هذه النظرية على افتراضات ذات طابع أخلاقي يشدد على ضرورة أن تتوقف المؤسسة عن تقدير القيمة الاقتصادية التي تبقى الهدف الأساسي للمشروع، لكنها توضع أخلاقياً خلف قيم اجتماعية أخرى أهمها بناء علاقات تفاهم، وتحقيق رضا، وتأييد المصالح بشكل

متوازن بين مختلف الأطراف والфoاعل... حيث أكد فريدمان أن الخطأ الذي وقعت فيه إدارة الأعمال السابقة هي تعيظيم مصالح حملة الأسهم واعتبار مصلحتهم المصلحة الوحيدة الجديرة بالرعاية والاهتمام.

وفي سياق متصل فقد أكد فريدمان أن إدارة الأعمال الحديثة في ظل نظرية أصحاب المصالح قائمة على كونها فضاء للتفاوض بين المصالح، ويكون هذا التفاوض ناجحاً إذا ما نجحت المؤسسة في مراعاة مبادئ أخلاقيين لها: (دريل)

بـه مبدأ شرعية المؤسسة: تحصل المؤسسة نشاطها وتقبلها من قبل أصحاب المصالح من خلال العمل على رعاية مصالح زبائنها، هماليها، مورديها.....، فكلما نجحت في حماية مصالح هؤلاء وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ قراراتها، كلما وجدت تقبلاً وترحيباً في البيئة وألغت كل صراع محتمل.

بـه مبدأ ائتمانية أصحاب المصالح: يرى هذا المبدأ أن العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة هي علاقة ائتمان لمصلحة، ومن الواجب أخلاقياً أن تحافظ المؤسسة على المصالح التي أوتمنت عليها، لتكون بذلك مسؤولة عنها في حدود ما يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

انطلاقاً مما سبق يتضح أن نظرية الأطراف ذات المصلحة تمثل إطاراً نظرياً أخلاقياً مقيداً وغير مطلق، ذلك أن بقاء المؤسسة مرهون بحسن ادارتها للعلاقة مع أصحاب المصالح. ما يعني أن استمرار وجود المصالح هو استمرار لأنشطة وفعاليات المسؤولية الاجتماعية.

3- إدارة العلاقة بين فواعل نظرية الأطراف ذات المصلحة:

3.1 فواعل نظرية الأطراف ذات المصلحة: تتطوّي نظرية الأطراف ذات المصلحة على توليفة تفاعلية بين العديد من الأطراف والفواعل التي يمكن تحديدها في:

- **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية. إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومتناسباً من هذه الإستثمارات، ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو مؤسسة مساهمة أو مؤسسة تضامن أو أي شكل قانوني آخر. إن كل من يحوز على جزء من رأس المال المؤسسة مهما كان وزنه سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المؤسسيين (investisseurs institutionnels) أو صغار المساهمين (Petits Porteurs) لديه الحق في توجيه سياسة المؤسسة فبالإضافة إلى الربحية التي تمثل المعيار الأهم في توجيهه استراتيجيات وسياسات المؤسسة واتخاذ قرارات الاستثمارية، فمن حق المساهمين أيضاً أن يفرضوا الجوانب الاجتماعية في وضع ورسم تلك السياسات، فالمستثمرون لا يسعون فقط إلى الربح على المدى القصير فقط بل وعلى المدى الطويل كذلك وهذا ما يدعوهـم إلى تبني سياسة اجتماعية وبيئية في المؤسسة.

- **الربان:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها زبائن وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات، إن ما يرجوه الربان من المؤسسة بمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو، يصبح المستهلك عنصراً فاعلاً وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة.
- **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنين وفنيات أخرى، ويعتبرون مصدر ثروة للمؤسسة حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتربية وكذلك نظام للحوافز. فالعمال يساهمون وبشكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.
- **الموردون:** يمكن أن ينظر العلاقة بين الموردين والمؤسسات الاقتصادية على أنها علاقة مبنية على الثقة المتبادلة والوثيقة جداً. لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، ويتعلق الأمر بخلق نوع جديد من العقود مع موردي المؤسسة تتمثل في عقود على المدى الطويل، وليس الهدف هو الحصول على أفضل الأسعار فقط بقدر ما هو الحصول على خدمات ومنتجات ذات نوعية جيدة وخلال فترات دائمة ومستمرة وبذلك تعم الفائدة كلا الطرفين أي المؤسسة والموردين.
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من هذا النشاط الذي تمارسه المؤسسة. إن حياة وتطور المجتمع والتجمعات المحلية تعتمد وبشكل مباشر على التأثيرات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يخص توفير مناصب الشغل، بالإضافة إلى مساعدة الضرائب والجمعيات في المحافظة على الخدمات العامة وكذا التجارة، والمؤسسات الاقتصادية مجبرة على توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية لتلك المؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. والمؤسسة الاقتصادية التي ترى نفسها متحلية بالمسؤولية الاجتماعية عليها أن تجد أساليب وطرقًا تسعى من خلالها إلى تلبية متطلبات المجتمع المحلي؛
- **البيئة الطبيعية:** ويقصد بها كل من التربية والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات

الاقتصادية على صحة الإنسان أولاً وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار.

• **جماعات الضغط:** منذ ثلاثة عقود تقريباً تجمعت بعض الهيئات التي لها أثر دولي

تحت لواء منظمات غير حكومية يمكن دورها في إثارة الرأي العام وكذا الإعلام حول الممارسات السيئة للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب من مسيريها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال السعي للنفوذ الذي تحوز عليه بعض المؤسسات، مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة قوانين العمل وتلوث البيئة. وتعاني كثيراً كبريات المؤسسات الاقتصادية عبر العالم من هذه الجماعات حيث أن تصرفات البعض منها أدى إلى تدهور سمعتها وصورتها لأن تطالب مثلاً من الرأي العام من مقاطعة منتجاتها، وقد يترتب عليه أيضاً آثار سلبية من الجانب المالي بسبب انخفاض قيمة أسهمها في البورصة وانسحاب المستثمرين، ومن الأمثلة على جماعات الضغط يمكن ذكر كل من منظمة العفو الدولية ومنظمة السلام الأخضر وأطباء بدون حدود Frontières Sans Médecins و الصندوق العالمي للطبيعة، وكذا رابطة فرض الضرائب على المعاملات المالية لمساعدة المواطنين ولتقادي الضرر الذي قد يلحق بالمؤسسات نتيجة تصرفات جماعات الضغط، تقوم بعض المؤسسات بإبرام علاقات مع بعض المنظمات غير الحكومية من خلالها تسعى إلى تنمية ورفع الوعي البيئي والاجتماعي لدى الرأي العام وتبرهن أن تصرفاتها كلها تنصب تحت ما تفضيه المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

• **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تغير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية

كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.

• **المنافسون:** تنتظر المؤسسات الاقتصادية المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة. والشكل الموالي يوضح الأطراف ذات المصلحة

الشكل 01: "فواجل أطراف المصالح"

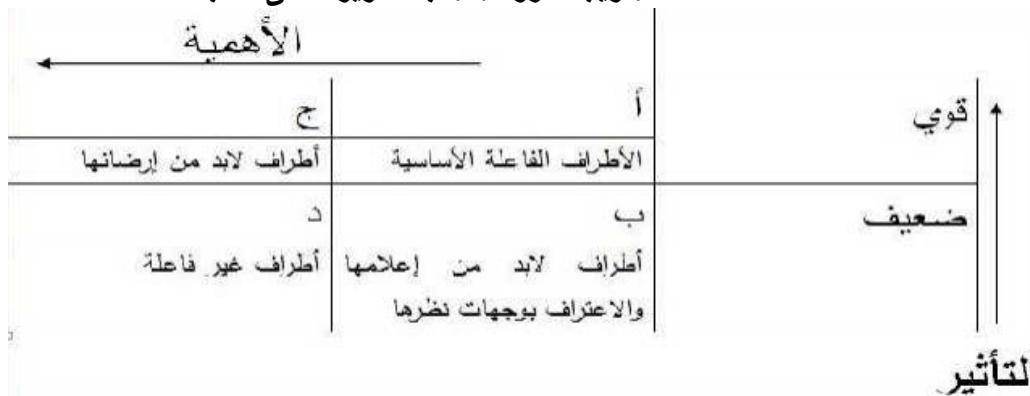


Source :

https://uia.org/sites/uia.org/files/roundtable/europe2018/SpeakersPresentations/David_Pritchett.pdf

3.2 خارطة أصحاب المصالح: المقصود بالخارطة هنا هو الشكل الذي من خلاله يمكن استنتاج العديد من النقاط الحساسة والمتعلقة بأصحاب المصالح في الشركة ، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر منها وضعية الأطراف الفاعلة ، تحديد الاستراتيجيات ، وذلك تبعاً لكل فئة من الفئات المذكورة في الشكل التالي:

الشكل 02: "خارطة أصحاب المصالح"



Peter YUEN ,Group Report Managing SARS Outbreaks the Stakeholders Model, 3 May 2004,p5

ومن خلال الشكل يمكن تحليل كل وضعية استراتيجية لمختلف الأطراف الفاعلة والغير وفق لما يلي::(YUEN, 2004)

- وضعية إستراتيجية المجموعة (أ): هذه المجموعة تنتهي إستراتيجية المراقبة والحد من ما يصعب عليها مهمة الحصول على مطالباتها، إلا أن ذلك لا يقف حائل دون حصولها على اهتمام الشركة بها في إستراتيجيتها، وقد يكون ذلك قابلاً للتحقق إذا ما أولت الشركة اهتمامها برفع مكانة ونفوذ المجموعة (أ) بغية التأثير على المجموعة (د) والتي تشكل بدورها مجموعة الأطراف الأساسية الفاعلة.

- وضعية إستراتيجية المجموعة (ب): ما يطغى على تصرفات هذه المجموعة هو تخصصها في مزاولة إستراتيجية دفاعية، وهي تشمل ضمن طياتها كل من الرأي العام (الجمهور) والجماعات المحلية مراعية بذلك بقية احتياجاتهم وإعلامهم بكل ما استجد وبالقدر الكافي، ولأن باستطاعتهم تقديم الدعم اللازم لتأثير على أطراف مجموعة (د) في الشركة وذلك عن طريق التكتلات والتحالفات مع مثل هذه المجموعات أي المجموعة (ب).

- وضعية إستراتيجية المجموعة (ج): وما يميز هذه الفئة عن نظيراتها هو تجسيدها لإستراتيجية التعاون وهي تكتسي غالباً طابعاً سلبياً، ومع ذلك فإن الشركة تجد صعوبة كبيرة في التخطيط معها نظر لإمكانية تحولهم من مجموعة إلى أخرى وهنا نشير إلى انتقالهم من (ج) مباشرة إلى (د) ويقدّم يقع ذلك نتيجة لسوء تقييم مصالحهم أو عدم أخذهم بعين الاعتبار في تطبيق إستراتيجية ما.

- وضعية إستراتيجية المجموعة (د): يمكن اعتبار هذه المجموعة بالأساسية في الشركة لاحتواها على المالكين ،الإدارة الوصية، مساهمين أساسيين كما يجب أن تحضى دائماً بالنصيب الأوفر في اهتمام الشركة بهم خاصة في وضع وتقدير إستراتيجياتها ،يذكر أن هذه الفئة تعتمد إستراتيجية المشاركة.

3.3

أهمية الحوار مع الأطراف ذات المصلحة: إن الدافع إلى مراعاة المسؤولية الاجتماعية في ممارسات المؤسسة الإدارية لا يرجع فقط لأنه في الواقع الكثير منها تتحقق في إدراك دورها في المجتمع، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تشمل خصوصيتها إلى المسائلة ليست فقط أمام المساهمين بل وأمام كل أصحاب المصالح؛ وبالتالي للمهتمين بنظرية أصحاب المصالح، فإن هؤلاء الأطراف يتظرون من المؤسسة أسلوباً جديداً في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك؛ بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحته وتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد، "فالمسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل صيغة عملية مهمة ومفيدة لمؤسسات الأعمال في علاقاتها مع مجتمعاتها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية يتحقق لها العديد من الفوائد يقف في مقدمتها تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة خاصة، إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادراً طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة الاقتصادية." (العامري، 2005، صفحة

(52)

4 خاتمة:

انطلاقاً مما سبق نرى أن المؤسسة ومن خلال ممارستها لنشاطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها تصادفها بعض المجموعات والأفراد التي تتصف بكونها تمثل علاقات تفاعلية متباعدة الشدة والتأثير بمجمل أنشطتها، وفي صيغ وأشكال مختلفة وهي ما يطلق عليه أصحاب المصالح الذين تربطهم بها مصالح مشتركة، وهذا ما أكدت عليه نظرية الأطراف ذات المصلحة التي اختلفت عن غيرها من النظريات السابقة في رفض فكرة أن المؤسسة موجودة لتعظيم ثروة المالكين.

المراجع باللغة العربية

- اسماعيل زحوط، حمزة رميلي. (21 نوفمبر, 2012). دور ادارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، 311، قسنطينة، الجزائر.
- سمية دربال، ناجي حمزة. (8 أكتوبر, 2019). النظرية السابعة: الاطراف ذات المصلحة. تاريخ الاسترداد 10 فيفري, 2024، من <https://sultanathabite.wordpress.com>
- سمية، ناجي حمزة دربال. (بلا تاريخ). النظرية السابعة: الاطراف ذات المصلحة. تاريخ الاسترداد 10 فيفري, 2024، من جامعة حمة لخضر: <https://elearning.univ-eloued.dz/mod/resource/view.php?id=25346>
- طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
- علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب. (2012). قياس رضا بعض أصحاب المصالح. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، صفحة 239.
- نوال ضيافي. (2009). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: دراسة تطبيقية على واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية. رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، 105. جامعة ابو بكر بلقايد بلقاسم.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Charles Fontaine, A. H. (2006). *The Stakeholder Theory*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholders approach*. Cambridge university press.
- Jérôme CABY, G. H. (2001). *La Création de Valeur de l'entreprise*. paris: : ECONOMICA.
- Salma DAMAK-AYADI, Y. P. (s.d.). : "La théorie des parties prenantes en perspective".

YAHCHOUCHE, G. (2009, avril 25). *Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entrepris*. Consulté le frvrier 10, 2024, sur <http://www.lacpa.org.lb>

YUEN, P. (2004, MAY 3). ,Group Report Managing SARS Outbreaksthe Stakeholders Model. 05.