

إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية
-دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة-

**Managing stakeholder relationships as a mechanism to consolidate the practices of social responsibility in the institutions of Algeria
-A study of the status of the port organization Skikda -**

أ. رمضان إيمان

طالبة باحثة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مخبر ECOFIMA

Imeneramdane11@gmail.com

د. هرموش إيمان¹

دكتورة باحثة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

مخبر ECOFIMA

ges.imen@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/09/30

تاريخ القبول للنشر: 2019/09/29

تاريخ الاستقبال: 2019/06/15

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية، والتي شملت اطارات المؤسسة محل الدراسة، من خلال الاعتماد على عينة عشوائية قدرت بـ 60 إطار وزعت عليهم الاستبانات وكانت من بينها 51 استبانة صالحة للدراسة، توصلت الدراسة في الأخير إلى وجود نسب تطبيق مرتفعة لمفهوم ادارة العلاقة مع اصحاب المصالح، ما يعبر على التطبيق التلقائي لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة محل الدراسة، هذا وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة تفعيل العلاقة أكثر مع العمال باعتبارهم المورد الاول المؤثر على باقي الأطراف الاخرى الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: ادارة اصحاب المصالح، المسؤولية الاجتماعية، المؤسسة المينائية سكيكدة.

التصنيف JEL: M14, L21...

Abstract :

This study aims at diagnosing the reality of the application of stakeholder relationship management, as a mechanism for establishing social responsibility practices in the Skikda port company, To achieve the objectives of the study, the researchers designed a questionnaire to collect preliminary data, which included the employees of the company under study, by relying on a random sample estimated at 60 frames distributed to them questionnaires, including 51 questionnaires valid for the study, Finally, the study found that there are high application rates for the concept of managing the relationship with stakeholders, which reflects the company's automatic application of the principles and practices of social responsibility, The study concluded that the relationship should be more

¹ مرسل المقال: د. هرموش إيمان،

active with the workers as the first resource influencing the rest of the internal and external parties of the institution.

Key words: Stakeholder Management, Social Responsibility, the Foundation port of Skikda.

JEL Classification: M14, L21,.....

المقدمة:

مع التطور الكبير الذي عرفته بيئة الأعمال المعقدة، و كنتيجة لما فرضته متطلبات العولمة على المؤسسات الاقتصادية باختلاف أحجامها وأهدافها، توسعت دائرة الاهتمام بأصحاب المصالح في ظل تزايد الاهتمام بالدور المجتمعي الكبير لمنظمات الأعمال، خاصة في ظل السعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

في ظل توسع نشاط المؤسسات باعتبارها طرفاً فاعلاً في المجتمع الذي تنشط فيه، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة إيلاء إهتمام أكبر لإدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصالح، من خلال التسيير الفعال للعلاقات والتفاعلات التنظيمية المتشابكة للمؤسسة مع البيئة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يلعب دوراً كبيراً في بقائها واستمرارها.

ف نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتعلق بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على إشباع حاجات أصحاب المصالح المتنوعة، والموازنة بينها بدقة دون التضحية بأحد على حساب الآخر، ما من شأنه أن يفعل الممارسة السليمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تقوم على أساس الإدارة الفعالة لمصالح الأطراف أصحاب المصالح مع المؤسسة.

في هذا السياق تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة مجموعة من التحديات والصعوبات المتعلقة بتحديد ممارسات المسؤولية الاجتماعية القائمة على إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، من هذا المنطلق تتمحور إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:
ما مدى تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على السؤال الرئيسي المطروح تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بتطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح (العمال، العملاء والموردين، المجتمع، المنافسين، المساهمين، والبيئة).

حيث تندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المجتمع في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المساهمين في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المنافسين في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع البيئة في المؤسسة المينائية سكيكدة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أنه يتناول بالدراسة موضوع من أبرز موضوعات الإدارة الاستراتيجية، والذي يتعلق بمدى قدرة المؤسسات على تحقيق الإدارة الجيدة للعلاقة مع أصحاب المصالح، هذه الأخيرة التي تعد خطوة أولى لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية،

المؤسسة التي ترى نفسها مسؤولة اجتماعيا مطالبة ليس فقط بتطبيق ما تفرضها عليها قوانين وتشريعات، بل يجب أن تذهب الى ما هو أبعد من ذلك ويكون بالسعي الدائم والمستمر نحو التعرف على متطلبات أصحاب المصالح والعمل جديا على إشباعها.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم أصحاب المصالح وكيفية إدارتها في المؤسسة؛
- التعرف على أهم الاطراف أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين المتعاملين مع المؤسسة؛
- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والوقوف على العلاقة التي تربطها بالأطراف أصحاب المصالح؛
- التعرف على واقع اهتمام المؤسسة المبنائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، ومدى ترسيخها للممارسات المسؤولية الاجتماعية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبنائية سكيكدة، من أجل الوقوف على مدى تطبيق هذه التقنية الحديثة في التعامل مع جميع الأطراف المتعاملين مع المؤسسة وكذا تقديم التفسيرات الملائمة أملا في التوصل إلى تعميمات تكون ذات قيمة مضافة للموضوع، هذا وقد تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على عينة من إدارات المؤسسة المبنائية سكيكدة.

تقسيمات الدراسة:

من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة تم تقسيم البحث إلى محورين أساسيين:
أولاً: الإطار النظري للدراسة المتضمن مفاهيم نظرية حول المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصالح.
ثانياً: الجانب التطبيقي للدراسة والمتضمن دراسة واقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لترسيخ ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبنائية سكيكدة.
وفيما يلي عرض مفصل لمحاور البحث

أولاً: الإطار النظري للدراسة - مفاهيم نظرية حول إدارة أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية -

1- إدارة أصحاب المصالح في المؤسسة:

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات الادارة الاستراتيجية، لكونه يمثل علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال، ومصطلح أصحاب المصالح ليس بحديث النشأة وإنما هناك من يرجعه إلى سنة 1708، لكن استعماله بشكل لافت كان الثمانينات حتى منتصف التسعينات عندما جاءت نظرية أصحاب المصالح لتحل محل نظرية أصحاب الأسهم. (العززي، 2017، صفحة 3)

1-1 تعريف أصحاب المصالح: عرف معهد ستانفورد للأبحاث كأول تعريف لهذا المصطلح سنة 1963، على أنهم المجموعات التي

يتوقف استمرار المؤسسات على دعمها (رمللي و زحوط، 2012، صفحة 312)، كما عرفها فريمان من جانبيين، من الجانب الاوسع تعني مجموعة أفراد يمكن تحديدهم والتعريف بهم ولهم القدرة على التأثير على تنفيذ وتطبيق أهداف المؤسسة، أما من الجانب الضيق فهم يمثلون مجموعة أو أفراد يتوقف استمرار المؤسسة عليهم بالدرجة الأولى. (بادن و بريش، 2017، صفحة 40)

بالتالي يمكن اعتبار أصحاب المصالح بمثابة مجموعة أو أفراد لهم علاقة تأثير وتأثر من جانب واحد مع المؤسسة والتي لا يمكنها الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم إيجاباً أو سلباً (بادن و بريش، 2017، صفحة 40)

1-2- تقسيمات أصحاب المصالح: وردت العديد من المحاولات لتحديد المجموعات الرئيسية لأصحاب المصلحة، وتشمل أصحاب

المصالح حسب علاقتهم المميزة مع المؤسسة في تحقيق أهدافها، نذكر منها:

- **العاملين:** يعتبر الاهتمام والإنفاق على الموارد البشرية للمؤسسة استثمار مربح على المدى القصير والطويل، خاصة وإنهم يعبرون عن صورة المؤسسة بإضافة إلى كونهم الزبون الأول لها.
- **العملاء أو المستهلكين:** تعمل المؤسسة على تلبية الاحتياجات المستهلكين وتنافس لكسب رضاهم، بحيث إن تحسين جودة التعامل مع العملاء يزيد من أرباح المؤسسة ويحسن سمعتها.
- **الموردين:** وتتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردون في التزامها بالاتفاقيات المبرمة، وسداد مستحقاتها في الوقت المتفق عليه، مع منح التسهيلات المتبادلة بين الطرفين لضمان استمرارية التعامل بينها لأطول فترة ممكنة.
- **المساهمين:** ويكون هذا بضمان توفير المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وضمان لحق المشاركة والحصول على معلومات عن القرارات، ومنحهم حقوقهم المالية بكل شفافية، وأهم شيء هو معاملة جميع المساهمين بطريقة متكافئة.
- **المنافسين:** ويكون هذا من خلال الالتزام المؤسسة بالمنافسة الزهيدة والعادلة، مع عدم الإضرار بمصالحهم وجعل آلية السوق والقوانين هي التي تحكم المنافسة.
- **الحكومة:** ويكون بالتزامها بالقوانين والتشريعات التي تفرضها، مع تسديد الالتزامات الضريبية وقيام بالإفصاح المحاسبي، وتمثيل صورة الدولة في الخارج بأحسن وجه.
- **المجتمع:** تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسة لنفع العام بالمشاركة مع الحكومة في تقديمها بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية.
- **البيئة:** تكون مساهمتها في حماية البيئة عن طريق "حفاظها على الموارد الطبيعية من التدهور وضماناً لحق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد.

1-3- تعريف إدارة أصحاب المصالح

يعرف فريمان إدارة أصحاب المصالح على أنها، جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقة التبادلية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية (رمللي و زحوط، 2012، صفحة 316)، بالتالي يمكن أن تتضمن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في المؤسسة المسار والعمليات اللازمة من أجل التعريف بالفرد والمجموعات أو المؤسسات التي يمكن أن تتأثر وتتأثر في المؤسسة، وتضم أربع عمليات أساسية تتمثل أساساً في (بادن و بريش، 2017، صفحة 41):

- **تحديد هوية أصحاب المصلحة:** تعتبر هذه العملية مهمة جداً للمؤسسة قبل البدء في النشاط، لأن الغرض منها هو تحديد هوية كل صاحب مصلحة مع المؤسسة وكذا تحليل علاقته بها، لتقييم مستوى إشراكه ومستوى مصلحته مع المؤسسة ومستوى التأثير عليه. تتوقف هذه العملية على بعض الشروط منها تطوير وإعداد قائمة من أصحاب المصلحة، وكذا تحديد الهوية والقواسم المشتركة بين أصحاب المصلحة والتي من خلالها يمكن وصف طبيعة العلاقات، يمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المؤسسة ومخرجاتها، وتحليل وتوثيق المعلومات التي تم جمعها عن مصالحهم، إشراكهم، ارتباطهم وتأثيرهم وكذا الآثار المحتملة على نجاح المؤسسة.

- **خطة إدارة أصحاب المصلحة:** الهدف من هذه العملية هو تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة عند تحديد هويتهم، وتحتاج هذا الخطة إلى العناصر التالية التي تعتبر كمدخلات: خطة إدارة المؤسسة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية عن مؤسسات شبيهة.
- **إشراك أصحاب المصلحة:** إشراك أصحاب المصلحة يعتبر عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين المؤسسة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تهمهم. فهي تعني كذلك المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في الشركة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصلحة.
- **مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة:** تعني متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة، والتدخل من طرف المؤسسة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك، مع العمل على تصحيح وتعديل ما أمكن دون تعدد الحدود المتعلقة بإدارة المؤسسة. لأن لكل مستوى حدود محددة إن تم تجاوزها فإن ذلك يؤثر سلبا على مصلحة طرف آخر من أصحاب المصلحة، وتعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصلحة بأنها المتابعة الشاملة لعلاقتهم مع المؤسسة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف.

2 - مدخل حول مسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد ارتبطت كلمة "المسؤولية" منذ القدم بالأمور القانونية، حيث نجد مذكورة في النصوص والتشريعات القانونية الملزمة للأفراد والمؤسسات بفعل شيء أو كنتيجة عمل شيء معين، وبمرور الزمن وتغير بيئة الأعمال تم تمديد هذا المفهوم ليشمل العديد من المجالات بالنسبة للمؤسسات، فبعد ما كانت تتحمل المسؤولية القانونية المفروض عليها كنتيجة لاكتسابها الشخصية المعنوية انتقلت إلى شكل جديد يتميز بالطوعية ويعمل على جعل المؤسسات عنصر فعال في المجتمع من خلال المشاركة والدعم في القضايا التي تهمه فضلا على مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة.

2-1- تعريف المسؤولية الاجتماعية: قد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية للاختلاف وجهات نظر العلماء كل حسب رأيه،

بحيث لا يوجد تعريف متفق عليه، ويمكن حصر أهم التعاريف فيما يلي:

عرفتها اللجنة الأوروبي "على أنها مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل ارادي وطوعي" (هلاي، 2005، صفحة 55) كما عرفها Drucker بأنها "التزام على منظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم". (الخفاجي و الغالي، 2008، صفحة 289) أما البنك الدولي فقد عرفها "على أنها التزام أصحاب النشاطات بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى المعيشي للناس بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في أن واحد". (فلاق، 2014، صفحة 54)

وبالنسبة لمواصفة ISO26000 الصادر عن المنظمة العالمية للتقييس فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية على أنها "ترجمة لقراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف واخلاقي، تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، واحترام القوانين السارية، وهذا بإدماجها في المنظمة ككل ويتم ممارستها وتطبيقها في مستوياتها الإدارية المختلفة." (خامرة، 2007، صفحة 81)

من التعاريف السابقة يتبين أنها تدور حول ذات المعنى وهي تحمل المؤسسة لمسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح ويكون هذا بشكل طوعي. فحسب "نظرية أصحاب المصالح" التي لعبت دور كبير في تعزيز فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تنصب رؤيتها حول أنه "لا يعتبر المساهمون المجموعة الوحيدة التي من أجلها يجب أن تحقق المنظمة الأرباح، فلا يجب أن يكون الربح هو الهدف

الوحيد للمؤسسة. بل يجب التعامل مع أصحاب المصلحة بحسب ترتيب درجة السلطة لديهم وشرعيتهم وحاجتهم المستعجلة ومتطلباتهم." (Alain & Jean Jacque, 2003, p. 5) من هنا نستنتج ان المؤسسة لم تعد مطالبة فقد بتحقيق الربح وكسب رضا المساهمين فقط، بل يجب عليها الاهتمام بجميع الأطراف المعنية وهم " كل الجماعات او الافراد الذين لهم منفعة من نشاط المؤسسة." (David & Guler, 2008, p. 10) لهذا يجب عليها ان توازن بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية وان يكون تعاملاتها في المحمل مبنيا على التصرفات الاجتماعية والأخلاقية الصحيحة والمسؤول، فانتهاجها لمسؤولية الاجتماعية سيحقق لها العديد من المنافع منها: (الغالي و العامري، 2005، الصفحات 52-53)

- السمعة والصورة الحسنة التي يمكن ان تحتلها المؤسسة في ذهنية المجتمع خاصة إذا كانت اعمالها تصب في الصالح العام.
- التزام المؤسسة بفلسفة المسؤولية الاجتماعية سيؤدي الى توطيد العلاقة وزيادة الولاء لها، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج.
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تقوم على تحقيق حالة من الاشباع للحاجات الانية والمستقبلية لأفراد المجتمع، بمعنى تحقيق الربحية الاجتماعية ولعموم المجتمع.
- استقطاب أكفأ من العناصر البشرية وزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم، مما سيزيد من قدرة المؤسسة على الابداع والابتكار نتيجة للكفاءات والمهارات التي تمتلكها.
- تخفيض التكاليف التشغيلية والاستفادة من مزايا الإعفاءات وتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من اخضاعها للرقابة الصارمة.
- من شأن الالتزام بها تحسين مناخ العمل كما تؤدي الى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

2-2- ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

- تقوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أربعة ابعاد أساسية وهذا حسب Carroll والذي ترجمها في شكل هرم ترتكز قاعدته على البعدين الاقتصادي والقانوني والتي تقوم عليه أي مؤسسة باعتباره الجانب المادي والاساسي لها، اما البعدين الآخرين الأخلاقي والإنساني يمثلان على قمة الهرم وهما حديثان، يترجمان العلاقة وتفاعل المؤسسة مع المجتمع.
- **البعد الاقتصادي:** حيث تمارس منظمة الاعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، ويستخدم الموارد بشكل رشيد لنتج سلع وخدمات بنوعية راقية، مما يعود بإيجاب على الأرباح وهذا في ظل احترامها لقواعد المنافسة. وتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية.
 - **البعد القانوني:** يندرج في هذا الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات السائرة على مختلف جوانب المجتمع، سواء كانت خاصة بالاستثمار او العمل او البيئة او غيرها.
 - **البعد الأخلاقي:** يمثل السلوك المقبول الذي يتم اقراره من قبل المساهمون، المستثمرون، عامة المجتمع، وتكون مستمد من اعراف وتقاليد والقيم المتوارثة ومتجددة بذات الوقت.
 - **البعد الإنساني:** الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف الى الربح، في هذا الإطار يمكن ان تتبنى المؤسسة قضية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها. (إبراهيم الطائي، 2010، صفحة 172)
- هذا ويكون تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في العديد من الجوانب والمجالات الاقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونية، وبيئية.

3- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة أصحاب المصالح:

إن كبنفة إدارة المؤسسات الاقتصادية لعلاقتها مع أصحاب المصالح أصبح عنصرا من العناصر المهمة المستعملة في تقييم الأداء. لقد أصبح من حق المجتمع أن يعرف النتائج المترتبة عن النشاط الذي تمارسه المؤسسة وعن تصرفات مسيربها. ذلك أن هذا النشاط لا يؤثر فقط على القيمة الاقتصادية للشركة فحسب المتمثلة في قيمتها السهمية بل يتعداها إلى القدرة على التعرف على المخاطر الناجمة عن التصرفات ذات الانحرافات البيئية والاجتماعية والتي إن وقعت فقد تؤدي إلى الإفلاس. لذلك، لقد أصبح مهما أن تعطي المؤسسات الاقتصادية الاهتمام اللازم لعمليات الاتصال الكافي مع أصحاب المصالح، باعتبار أن هؤلاء الأطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوبا جديدا في الاتصال ويكون ذلك بالحصول دون عناء على معلومات شفافة، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تستفيد من ذلك بحيث تعلن للجميع أن نشاطها يخدم مصلحتهم فتحقق بذلك الشراكة والثقة في آن واحد، وتكمن إدارة المؤسسة للأطراف أصحاب المصالح في: (مقدم، 2014، الصفحات 85-86)

1-3- إدارة العلاقة مع العمال: يعتبر الانفاق على الموارد البشرية في المؤسسة إستثمارا حقيقيا تجني ثماره في الاجلين القصير

والبعيد، فالعمالة هي من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية، حيث يتوقف على المؤسسة أن تحسن الخدمات تجاهها من خلال:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بهدف تنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- اتباع سياسة لترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي؛
- اتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب،
- توفير الرعاية الصحية مع العمل على تفادي الحوادث،
- المشاركة في حل بعض المشاكل الاجتماعية للعاملين.

2-3- إدارة العلاقة مع العملاء والمستهلكين: أصبح المستهلك في ظل البيئة الحديثة، يتركز في قمة اهتمامات أي مؤسسة،

فتحسين جودة التعامل مع العملاء يزيد من أرباح المؤسسة ويحسن سمعتها في قطاع الأعمال، وتتلخص مسؤولية المؤسسة تجاه عملائها ومستهلكيها في:

- توفير المعلومات الصادقة والكافية عن المنتجات والخدمات المقدمة، وأن تكون ذات جودة عالية ومع مراعات معايير الصحة والسلامة؛
- الاستماع لشكاوى العملاء ودراساتها والتعامل بجدية ومحاولة حلها؛
- الدراسة المستمرة لحاجات ورغبات المستهلكين والعمل على تلبيتها.

3-3- إدارة العلاقة مع الموردين: تعتبر العلاقة بين المؤسسة ومورديها إحدى المحددات الهامة لنجاحها واكتسابها ميزة تنافسية

هامة، هذا ما يقتضي تقوية الروابط من خلال اختيار أفضل مورد يمكنه منح تسهيلات في الدفع، والعمل على توطيد العلاقة مع كافة الموردين والحرص على الالتزام بالاتفاقيات المبرمة وتسديد المستحقات في الاجال المتفق عليها.

4-3- إدارة العلاقة مع المساهمين: للمؤسسة مسؤولية قانونية تجاه المساهمين قبل أن تكون أدبية وأخلاقية، وذلك من خلال

السماح لهم بالمشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، فضلا عن الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالقرارات المتصلة بالتغيرات الهامة والإستراتيجية في المؤسسة.

5-3- إدارة العلاقة مع المجتمع: يتمثل هذا النوع في مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع،

من خلال المشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وتتلخص مسؤولية المؤسسة تجاه

مجتمعتها أساسا في خلق حوار مشترك بينها وبين القوى الفاعلة في المجتمع المحلي للحفاظ على حقوق المواطنين وتزويدهم بكافة المتطلبات الضرورية للحياة الكريمة من خلال:

- التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية؛
- إقامة المعاهد التعليمية والفنية، بإضافة الى تبرعات للطلبة المحتاجين؛
- المشاركة في دعم الأنشطة الرياضية والتبرع للأندية الرياضية؛
- قيام المؤسسة بدفع الضرائب من دون تزويد او تهرب، وهذا يعتبر اسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة في تمويل الخدمات الاجتماعية والانفاق على البنية التحتية الأساسية.

3-6- **إدارة العلاقة مع البيئة:** حماية البيئة هي أحد المحددات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة والتي هي أيضا جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، بحيث يمكن للمؤسسة أن تلعب دورا بارزا في حماية البيئة من خلال تحسين آدائها البيئي، واستخدام تقنيات وأساليب للحد من التلوث، وهذا باستخدام تكنولوجيا أكثر تطورا لحد من التلوث بالإضافة الى الامتثال الى القوانين البيئية المفروض.

ثانياً: **تشخيص واقع تطبيق ادارة العلاقة مع أصحاب المصالح لترسيخ ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة.**

1- أداة وعينة الدراسة

تم إعداد استبانة حول واقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كوسيلة لترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة، تتكون الاستبانة من ستة محاور أساسية تتمثل في المتطلبات الأساسية لإدارة أصحاب المصالح والمتمثلة في: إدارة العلاقة مع العمال (7) فقرات، إدارة العلاقة مع العملاء والموردين بخمس (5) فقرات، إدارة العلاقة مع المجتمع (4) فقرات، إدارة العلاقة مع البيئة (6) فقرات، إدارة العلاقة مع المنافسين أربع (3) فقرات، وإدارة العلاقة مع المساهمين (4) فقرات؛ حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرت ب 60 إطار من الاطارات العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة وتم استرجاع 55 أستمارة، تم استبعاد 4 إستمارات، وقد قدرت الاستثمارات الصالحة للدراسة ب 51 إستمارة بنسبة استجابة قدرت ب 85%.

وقد تم استخدام مقياس لكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، كما استعان الباحثين في تحليل بيانات الدراسة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية "spss" "Statistique Package For Social Science" النسخة 23 للحصول على نتائج أكثر دقة.

1-1- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الاجمالي للاستبانة كاملة، وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم 01.

جدول رقم (01): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحاور	العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع محاور الاستبانة	29 - 01	0.694

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (1) نلاحظ أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدرت درجة الثبات الكلية (0.694) أكبر من 0.6، هذا ما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

2-1- تحليل محاور الدراسة

في هذا الجزء تم تفريغ وتحليل محاور الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي " spss " وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- حساب المتوسط الحسابي من أجل حساب متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارة؛
- الانحراف المعياري من أجل معرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور ومدى تشتت إجاباتهم على المحور ككل؛
- اختبار T-test لاختبار الفرضيات.

1-2 إدارة العلاقة مع العمال:

يشير الجدول رقم (02) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع عمالها من خلال توفير كافة المتطلبات الضرورية والتي جاءت كمايلي:

جدول رقم (02): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع العمال

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تعمل المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها المتاحة من اجل تخفيض التكاليف	2,5294	0,5780	مطبق تماما	3
2	تسعى المؤسسة الى تحسين خدماتها بشكل مستمر.	2,6863	0,4686	مطبق تماما	1
3	تحرص المؤسسة على التوظيف بطريقة شفافة وعادلة	1,6667	0,8165	مطبق جزئيا	6
4	تعمل المؤسسة على منح الترقية والمكافآت دون تمييز	1,7255	0,8019	مطبق جزئيا	5
5	تعمل المؤسسة على التكوين العمال بصفة عادلة	1,5686	0,7551	غير مطبق	7
6	توفر المؤسسة بيئة عمل صحية وسليمة	1,9020	0,7001	مطبق جزئيا	4
7	تمتلك المؤسسة القدرة على الاحتفاظ بعمالها خاصة ذوي المهارات العالية.	2,6078	0,4930	مطبق تماما	2
المتوسط العام للمحور		2,5686	0,3466	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (02) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.5686) بانحراف معياري قدره 0.3466، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.6863 و 1.5686) بانحراف معياري محصور بين (0.4686 و 0.8165) بدرجات تطبيق تامة وجزئية.

من حيث درجة التطبيق نلاحظ أن العبارة الثانية جاءت في المرتبة الأولى، أي أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الخدمات المقدمة للعمال بشكل مستمر، وذلك من خلال سعيها الدائم والمستمر للحفاظ على العمال من ذوي المهارات العالية واستغلال هذه الكفاءات والمهارات من أجل تخفيض التكاليف، من ناحية أخرى نلاحظ أن المؤسسة من جانب التوظيف والترقيات لا تعتمد على معايير موضوعية واضحة وشفافة، نتيجة ادخال عامل المحسوبية وغيرها، فضلا عن اهتمامها الجزئي بتوفير بيئة صحية سليمة لعمالها.

2-2 إدارة العلاقة مع العملاء والموردين:

يشير الجدول الموالي رقم (3) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع عملائها ومورديها والتي جاءت كمايلي:

جدول رقم (03): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تحافظ المؤسسة على السرية في التعامل مع عملائها ومورديها	2,4706	0,6435	مطبق تماما	5
2	تتعامل المؤسسة وفق مبادئها الاخلاقية	2,5882	0,6058	مطبق تماما	3
3	تعمل المؤسسة على اصدار تقارير المالية بصفة دورية ومعلنة	2,5294	0,5780	مطبق تماما	4
4	تسعى المؤسسة الى تقديم الاتفاقات مع زبائنهم يقوم على أساس الربح للجميع	2,6471	0,4826	مطبق تماما	1
5	تلتزم المؤسسة باتفاقياتها ووعودها لزبائنهم.	2,6078	0,6026	مطبق تماما	2
المتوسط العام للمحور		2,5392	0,4224	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (03) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.5392) بانحراف معياري قدره 0.4224، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.6471 و 2.4706) بانحراف معياري محصور بين (0.4826 و 0.6435) بدرجات تطبيق تامة لجميع العبارات.

من حيث درجة التطبيق نلاحظ أن المؤسسة تسعى من خلال ابرامها لصفقاتها التجارية مع عملائها ومورديها على التطبيق التام لمبدأ الربح للجميع، من خلال الالتزام باتفاقياتها ووعودها لزبائنهم وكذا الالتزام بالمبدأ الاخلاقي في تعامل مع هذه الاطراف، من خلال اصدار التقارير المالية بصفة دورية والإفصاح عنها بصفة دورية لصالح الموردين والزبائن.

3-2 إدارة العلاقة مع المجتمع:

يشير الجدول الموالي رقم (04) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع المجتمع الذي تنشط ضمنه والذي تتأثر به وتتأثر فيه بدورها، حيث كانت عبارات هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (04): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع المجتمع

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تحتزم المؤسسة جميع العادات والأعراف المعمول بها في المجتمع	2,3333	0,6532	مطبق جزئيا	4
2	تحافظ المؤسسة على السلوك الاخلاقي في خدمة المجتمع المحلي	2,5490	0,6103	مطبق تماما	3
3	تعمل المؤسسة على المساهمة في دعم الفعاليات والمبادرات الرياضية ، الثقافية والتعليمية..	2,6078	0,5684	مطبق تماما	2
4	توفر المؤسسة المساعدات المالية لدعم الفعاليات والمبادرات الرياضية، الثقافية والتعليمية..	2,7647	0,4284	مطبق تماما	1
المتوسط العام للمحور		2,5490	0,3354	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع المجتمع في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.5490) بانحراف معياري قدره 0.3354، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.7647 و 2.3333) بانحراف معياري محصور بين (0.4284 و 0.6532) بدرجات تطبيق تامة في جميع العبارات ما عدا العبارة الأولى التي كانت درجة تطبيقها جزئية.

نلاحظ من خلال الجدول أن وجود تطبيق تام من قبل المؤسسة بتوفير كافة المساعدات المالية الضرورية لدعم الفعاليات والمبادرات الرياضية الثقافية وفي مختلف القطاعات الأخرى، هذا بالمحافظة على السلوك الاخلاقي في خدمة المجتمع من خلال احترام جميع العادات والأعراف المعمول بها في المجتمع.

4-2 إدارة العلاقة مع المساهمين:

يشير الجدول الموالي رقم (5) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع المساهمين حيث كانت عبارات هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (05): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع المساهمين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تعمل المؤسسة باستمرار على زيادة حصتها السوقية	2,9216	0,3372	مطبق تماما	2
2	تعمل المؤسسة على تعظيم الارباح وعوائد الاستثمار للمساهمين	2,6275	0,7735	مطبق تماما	3
3	تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو في مبيعاتها السنوية	2,9216	0,2715	مطبق تماما	2

4	تسعى المؤسسة لتحقيق معدل عائد مرتفع من استثماراتها	2,9412	0,2376	مطبق تماما	1
المتوسط العام للمحور		2,9314	0,2240	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع المساهمين في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.9314) بانحراف معياري قدره 0.2240، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.9412 و 2.6275) بانحراف معياري محصور بين (0.7735 و 0.2376) بدرجات تطبيق تامة في جميع العبارات.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكدة تسعى لتحقيق معدل عائد مرتفع من استثماراتها، وكذا العمل على زيادة الحصة السوقية وتحقيق معدل نمو مرتفع من مبيعاتها السنوية، كل هذا من شأنه أن يعظم من الارباح وعوائد الاستثمار للمساهمين.

5-2 إدارة العلاقة مع المنافسين:

يشير الجدول الموالي رقم (06) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع المنافسين لضمان منافسة شريفة ووفق قواعد أخلاقية، حيث كانت عبارات هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (06): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع المنافسين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح والأنظمة والتشريعات	2,5098	0,6122	مطبق تماما	2
2	تعمل المؤسسة على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المحددة للسلوك التسويقي	2,6471	0,5224	مطبق تماما	1
3	تتبع المؤسسة أساليب المنافسة الزهية	2,4314	0,6084	مطبق تماما	3
المتوسط العام للمحور		2,4706	0,4940	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.4706) بانحراف معياري قدره 0.4940، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.6471 و 2.4314) بانحراف معياري محصور بين (0.5224 و 0.6084) بدرجات تطبيق تامة لجميع العبارات.

فمن خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكدة تعتمد في تعاملها مع منافسيها على الالتزام بالمبادئ الأخلاقية المحددة للسلوك التسويقي، مع الالتزام التام بالقوانين والأنظمة والقوانين المتعلقة بتحقيق مبدأ المنافسة الزهية والشفافة.

6-2 إدارة العلاقة مع البيئة :

يشير الجدول الموالي رقم (07) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع البيئة من خلال الاهتمام بالمسؤولية البيئية، حيث كانت عبارات هذا المحور كما يلي:

جدول رقم (07): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة العلاقة مع البيئة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الترتيب
1	تمثل المؤسسة الى القوانين والتشريعات البيئية	2,2941	0,6097	مطبق جزئيا	5
2	توفر المؤسسة وسائل اللازمة لحماية البيئة	2,3137	0,5095	مطبق جزئيا	4
3	تعمل المؤسسة على تقليل من استهلاك الطاقة والموارد.	2,4706	0,7029	مطبق تماما	3
4	تعمل المؤسسة على وضع برنامج تحسيبي حول حماية البيئة	2,2549	0,7441	مطبق جزئيا	6
5	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات وفق المعايير البيئية.	2,8039	,40090	مطبق تماما	2
6	تميز المؤسسة بالتقليل من هدر الموارد والطاقة باتباعها الأساليب الحديثة في تسيير عملياتها.	2,9216	0,2715	مطبق تماما	1
المتوسط العام للمحور		2,6078	0,3783	مطبق تماما	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ وجود تطبيق تام لإدارة العلاقة مع البيئة في المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تسجيل متوسط عام للمحور قدره (2.6078) بانحراف معياري قدره 0.3783، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور كانت محصورة بين (2.9216 و 2.2549) بانحراف معياري محصور بين (0.2715 و 0.7441) بدرجات تطبيق ما بين تامة وجزئية لعبارات المحور.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ التزام المؤسسة المينائية سكيكدة بالبعد البيئي من خلال التقليل من الهدر في الموارد والطاقة، باتباع الاساليب الحديثة في تسيير العمليات المختلفة، فضلا عن الحرص الكبير على تقديم الخدمات وفق المعايير البيئية الدولية من خلال امتثالها للقوانين والتشريعات الدولية، مع العمل على وضع برامج تحسسية حول حماية البيئة تفيد بها حتى المجتمع المحلي الذي تعمل به.

I. اختبار الفرضيات

من أجل اختبار الفرضية الموضوعية للاجابة على التساؤل الرئيسي المطروح سيتم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تعبر على واقع تطبيق ابعاد ادارة العاقه مع اصحاب المصالح المتمثلة في(العمال، العملاء والموردين، المساهمين، المنافسين، المجتمع والبيئة)، وبالتالي سيتم ذلك من خلال استخدام اختبار T للعينة الواحدة (one sample T-test) لاختبار دالة الفروق بين متوسط كل عبارة من عبارات المحاور وفرق متوسط كل محور؛ وقد أسفرت نتائج اختبار الفرضيات على ما يلي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (08): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع العمال في المؤسسة المينائية سكيكدة

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع العمال	2.5686	0.3466	80.95%	8.886	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول نتائج اختبار معنوية إدارة العلاقة من قبل المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي يساوي 2.5686 وانحراف معياري 0,3466 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت (80.95%) حسب تقدير أفراد العينة لعناصر إدارة العلاقة مع العمال، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 8.886 وهي أكبر من T الجدولية 1,96 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية وبالتالي يوجد اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع العمال.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (09): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع العملاء والموردين في المؤسسة المينائية سكيكدة

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع العملاء والموردين	2.5392	0.4224	100%	7.79	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

توضح نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي يساوي 2.5392 وانحراف معياري 0,4224 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت (100%) حسب تقدير أفراد العينة لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 7.79 وهي أكبر من T الجدولية 1,96 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع العملاء والموردين.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المجتمع في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المجتمع في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (10): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع المجتمع

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع المجتمع	2.549	0.3354	91.66%	9.60	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) المتوسط الحسابي يساوي 2.549 وانحراف معياري 0,3354 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت 91.66% في المؤسسة محل الدراسة، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 9.60 وهي أكبر من T الجدولية 1,96 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بإدارة العلاقة مع المجتمع.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المساهمين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المساهمين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (11): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع المساهمين

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع المساهمين	2.9314	0.224	%100	2.18	0.03

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي يساوي 2.9314 وانحراف معياري 0,224 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت (100%)، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 2.18 وهي أكبر من T الجدولية 1,96 بمستوى معنوية 0,03 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة القائلة أنه يوجد اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بتطبيق إدارة العلاقة مع المساهمين.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المنافسين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع المنافسين في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (12): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع المنافسين

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع المنافسين	2.4706	0.4948	%100	7.65	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار معنوية إدارة العلاقة مع المنافسين، أين بلغ المتوسط الحسابي 2.4706 وانحراف معياري 0,4948 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت (100 %)، وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 7.65 وهي أكبر من T الجدولية 1,96 بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد اهتمام بإدارة العلاقة مع المنافسين من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة.

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع البيئة في المؤسسة المينائية سكيكدة.

H1: يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع البيئة في المؤسسة المينائية سكيكدة.

جدول رقم (13): اختبار معنوية إدارة العلاقة مع البيئة

الموضوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التطبيق	قيمة T	مستوى المعنوية
إدارة العلاقة مع البيئة	2.6078	0.3783	%83.33	7.40	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإدارة العلاقة مع البيئة في المؤسسة محل الدراسة يساوي 2.6078 وانحراف معياري 0,3783 وهذا ما يبين أن نسبة التطبيق ضعيفة إذ بلغت (83.33 %) وقيمة T المحسوبة بقيمتها المطلقة تساوي 7.40 وهي أكبر من T

الجدولية 1,96. بمستوى معنوية 0,000 وهي أقل من 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بتطبيق إدارة العلاقة مع البيئة.

الخلاصة

من خلال الدراسة التي تم إجراؤها في المؤسسة المينائية سكيكدة، لواقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية، تم التوصل إلى ما يلي:

- يوجد اهتمام من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة بتطبيق إدارة اصحاب المصالح من خلال تسجيل مستويات تطبيق تامة وجزئية لاجل العناصر المتعلقة بالعلاقة التي تربط المؤسسة مع الأطراف الخارجية والداخلية؛
- تم الوقوف على تطبيق المؤسسة لمجموع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بصفة تلقائية، من خلال اهتمامها بالعلاقة التي تربطها مع الاطراف أصحاب المصالح، وبالتالي تحقيقها لمجموع الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- تعرف المؤسسة المينائية سكيكدة تطبيق بنسبة 80.95% لإدارة العلاقة مع عمالها، هي نسبة مقبولة لكن يبقى العائق الأول الذي يميز هذه العلاقة هو عامل المحسوبية والتميز الذي تعرفه وظيفتي التوظيف والترقيات؛
- هناك تطبيق بنسبة 83.33% لإدارة العلاقة مع البيئة، أي ما يعبر عنه بالبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال اهتمام المؤسسة الملحوظ بالإدارة البيئية في تسيير عملياتها، وكذا الامتثال للقوانين والتشريعات البيئية المختلفة؛
- تعرف المؤسسة تطبيق بنسبة 100% لإدارة العلاقة مع العملاء والموردين والمنافسين والمساهمين، وهو ما يجعل المؤسسة تطبق بصفة تلقائية مبادئ وممارسات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية من خلال ما يعود عليها من العلاقة مع هذه الاطراف من أرباح.

الاقتراحات

- ضرورة التركيز أكثر على العمال بشكل عام من خلال الالتزام بتطبيق الادارة الجيدة للجودة والتحسين وسهولة الاستخدام لكافة المعلومات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسة، باعتبارهم المنفذين لمختلف أهداف المؤسسة واستراتيجياتها.
- التعريف أكثر بالخدمات الاجتماعية التي تساهم بها المؤسسة للمجتمع المحلي ما ينعكس على تحسين صورتها لدى الجمهور وبالتالي التحسين من مركزها التنافسي في السوق.
- ان الاخذ بمختلف اقتراحات من جميع الأطراف سوف يعزز لا محال من قدرتها على الابتكار بجميع مستوياته، كما انه سيحقق الرضا والولاء لأطراف أصحاب المصلحة؛
- العمل على اشراك كل الأطراف أصحاب المصلحة في جميع الخطط والقرار المستقبلية من خلال فتح قنوات التواصل، بهدف اخذ متطلبات ورغبات كل الأطراف؛
- تعزيز تمكين العاملين داخل المؤسسة المينائية لجعل البيئة الداخلي أكثر ديناميكية ومرونة، بهدف تنمية قدرة الإبداعية داخل المؤسسة لينعكس هذا على إنتاجيتها وزيادة قدرتها على استغلال الفرص؛
- العمل على وضع استراتيجية تتماشى مع الإدارة الجيدة لأصحاب المصالح من خلال ادماج مختلف متطلباتهم ورغباتهم من البداية، وجعل استراتيجية المؤسسة وأهدافها وأهداف مختلف الأطراف متوازنة ومتناغمة معا؛
- وضع اليات لمراجعة وتقييم مدى الوصول لتطلعات جميع أطراف أصحاب المصلحة.

المراجع المستعملة:

- chauveau Alain و Rosé Jean Jacque .(2003) .*L'entreprise responsable* . paris, france.
- Crowther David و Aras Guler .(2008) .*corporate social responsibility* .Ventuse publishing APS.
- ابراهيم خليل إبراهيم الطائي. (2010). تطوير نموذج المسؤولية الاجتماعية في ضوء قياسات القوة والاخلاقيات في الكليات الاهلية العراقية ببغداد . أطروحة دكتوراه . جامعة بغداد، تخصص فلسفة في إدارة الاعمال ، العراق.
- حسين مسطفى هلالى. (2005). *الابداع المحاسبي في الافصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية* . القاهرة، مصر: بدون دار النشر.
- حمزة رملي، و اسماعيل زحوط. (20-21 فبراير، 2012). دور ادارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفضيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم للأدوية بقسنطينة. *الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية* . الجزائر.
- سعد العنزي. (2017). *محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال* . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13، العدد 48 .
- طاهر خامرة. (2007). *المسؤولية الاجتماعية والبيئية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك* . منكرة ماجستير . جامعة ورقلة، العلوم الاقتصادية ، الجزائر.
- طاهر محسن الغالبي، و صالح مهدي العامري. (2005). *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال* . عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى .
- عبد القادر بادن، و عبد القادر بريش. (2017). *إدارة اصحاب المصلحة كأحد متطلبات انجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الاسلامية* . *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والاسلامية*، العدد 17 .
- محمد فلاق. (2014). *مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة إيزو 9000* . أطروحة دكتوراه . جامعة حسينة بن بو علي، الشلف، علوم التسيير، الجزائر.
- نعمة عباس الخفاجي، و طاهر محسن الغالبي. (2008). *قراءات في الفكر الإداري المعاصر* . عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- وهيبه مقدم. (2014). *تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري* . أطروحة دكتوراه . جامعة وهران، علوم التسيير، الجزائر.