

نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية

- حالة مجمع صيدال -

Stakeholder Theory: the Search for a Balance Between Social Responsibility and Economic Responsibility - Case Study of the SIDAL Complex -

عقيلة صدوقي^{*1}

¹ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 (الجزائر).

تاريخ الاستلام : 31 جانفي 2019 ؛ تاريخ المراجعة : 05 مارس 2019 ؛ تاريخ القبول : 27 ماي 2019

ملخص : تبين نظرية أصحاب المصالح تطور المؤسسة في بيئة تتضمن مجموعة من الممثلين لهم متطلبات مختلفة من شأن المؤسسة أن تتحمل التزاماتها الاجتماعية نحوهم. لذلك سنحاول من خلال هذا العمل أن نوضح إسهام هذه النظرية في توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى توضيح علاقة التوازن بين المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية في ظل هذه النظرية. وقد استند هذا العمل على جانب نظري وآخر تطبيقي باستخدام أسلوب دراسة الحالة على أهم مؤسسة في القطاع الصيدلاني بالجزائر وهي مجمع صيدال الذي يسعى إلى تحقيق الاتزان في تحمل المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع المسؤولية الاقتصادية.

الكلمات المفتاح : أصحاب المصالح؛ مسؤولية اجتماعية؛ مسؤولية اقتصادية؛ مجمع صيدال.

تصنيف JEL : M14.

Abstract: The Stakeholder theory shows the progress of the enterprise in an environment in which a group of representatives has different requirements that the enterprise will assume its social commitments towards them.

In this paper, we will try to explain the contribution of this theory to lighten the concept of social responsibility of the enterprise on the one hand, and on the other, to clarify the balance between economic responsibility and social responsibility.

This paper has been based on a theoretical and applied perspective using the case study method on the most important enterprise in the pharmaceutical sector in Algeria, the SAIDAL complex, which seeks to achieve balance between both social and economic responsibility.

Keywords: Stakeholder; Social Responsibility; Economic Responsibility; SIDAL Complex.

Jel Classification Codes : M14.

* Corresponding author, e-mail: sad.akila@hotmail.com

I- تمهيد:

تتم الإدارة على نحو متزايد بإتباع أساليب الإنتاج الحديثة من أجل تحسين كل من الأداء الاقتصادي والبيئي. وقد تطور هذا الاتجاه بتطور مفهوم المؤسسة التي كانت تولي اهتمامها بالجوانب الفنية ومن ثم تحول اهتمامها إلى تبنيتها المسؤولية الاجتماعية من أجل أداء أفضل. يرجع الفضل في توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لنظرية أصحاب المصالح Stakeholder Theory، التي أكدت على أن المؤسسة ليست وحدة اقتصادية فحسب وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة. إن أهمية هذه النظرية تكمن في السعي نحو الأخذ بالاعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسات. بحيث أننا نجد أن الكثير من مفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع كما هو الحال عندما نقول (لا تلوث البيئة) التي تمثل موقفاً اجتماعياً ووعياً جديداً ومسؤولية اجتماعية جديدة. هذا من جانب، من جانب آخر أصبحت المشكلات الاجتماعية الناتجة عن المجتمع تضغط أيضاً على هذه المؤسسات لكي تتحمل مسؤولياتها حيالها فهي تعد بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلاتها. لذلك لا بد من التأكيد على أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤوليتها الاقتصادية في تحقيق أهدافها المالية وإنما لابد عليها أن تسعى إلى تحقيق التوازن بينهما.

والسؤال المطروح هنا هو: هل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في ظل نظرية أصحاب المصالح يمكن المؤسسة من الموازنة بين مسؤوليتها الاجتماعية ومسؤوليتها الاقتصادية؟.

للإجابة عن هذه الإشكالية تم الاستعانة بالفرضية التالية: يقع على عاتق المؤسسة إضافة إلى مسؤوليتها الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية أيضاً.

لقد تطرقت عدة بحوث إلى موضوع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع العام والخاص لكن مازالت النظرة إليها على أنها اختيارية، لهذا سنحاول من خلال هذا المقال ومن خلال أهم الدراسات السابقة إبراز هذه النقطة:

- هدفت دراسة مليكة علائي¹ (ديسمبر 2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية. العدد 22. إلى التعرف على أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، وأيضاً تحسين سمعتها. وقد دعمت الباحثة النتائج النظرية بأمثلة واقعية لمؤسسات عالمية رائدة مثل مأكدونالدز وميكروسوفت. تتشابه نتائج هذه الدراسة مع بحثنا حول ضرورة النظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها مكسب للمؤسسة ولو تحقق ذلك على المدى البعيد. أما من حيث التفاصيل فهناك اختلاف نظراً لتناول الباحثة موضوع المسؤولية الاجتماعية من حيث دورها في تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح، ودورها في تحسين سمعة المؤسسة وكذا تحقيقها للميزة التنافسية للمؤسسة.

- لقد حاولت دراسة Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa بعنوان La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE?² إعطاء إطار نظري كاف حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية في غياب المفهوم الواضح لهذا المصطلح وذلك بالاقتراب منه من خلال نظرية أصحاب المصالح. إلا أن البحث كان نظرياً بحث بدون دراسة حالة وبالرغم من ذلك مساهمته في إثراء الجانب النظري كانت كبيرة حول مصطلحين مهمين وهما نظرية أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية وهي النقطة التي اشتركت فيها هذه الدراسة مع بحثنا. كما أن هذه الدراسة استطاعت أن توفر منظوراً جديداً لمقاربة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وبالتالي تساعد على إعطاء دفعة جديدة للبحث في مجال "الأعمال والمجتمع" و "أخلاقيات الأعمال"، ولا سيما تلك التي تتناول مسألة تفاعل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات / الأداء المالي. إضافة إلى أنه على المستوى الإداري، يساعد هذا العمل على تسليط الضوء على فكرة المسؤولية الاجتماعية التي طالما اعتبرت مبهممة وغامضة. خاصة وأن الأبحاث الحديثة أظهرت التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء المالي.

- أما دراسة علي المستريحي³ (ديسمبر 2017). المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي إلى المنظور الشبكي المتعدد. المجلة العربية للإدارة. المجلد 37 العدد 4. فقد هدفت إلى تقديم تصور نظري جديد مقترحاً للمسؤولية الاجتماعية، وتطرح توجهها وتحولاً جذرياً جديداً لمفهومها وحدودها من "الاجتماعية التقليدية" الحالية إلى "الاجتماعية الشبكية التعاونية التبادلية" المستقبلية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال اعتماد أسلوب استقراء ما توفر من الأدبيات النظرية في مجال المسؤولية الاجتماعية كما اعتمدت الدراسة التوجه البنائي التركيبي التراكمي. ولعل من أهم النتائج التي توصلت إليها أن تشارك المسؤولية وتعاون في حملها كافة الأطراف وباتجاهات متعددة وليس باتجاه واحد وسيطلب هذا ضرورة إحداث تغييرات مؤسسية هيكلية داخلية لكل طرف بما ينسجم مع إعدادات الشبكة المقترحة ويستوعب طبيعتها ومتطلباتها، ابتداء من توجهاتها الإستراتيجية التي تعكسها رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى خلق ثقافة تنظيمية استيعابية اندماجية، إلى النظم الإدارية التي تحكم عملها (ورعا إعادة هيكلة وتنظيم بعض أجزائها)، إلى عملياتها الداخلية من تدريب العاملين وتنمية اتجاهاتهم.

I.1- المسؤولية الاجتماعية: تحول من الهدف الأحادي:

ارتبط خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه وهو تحقيق الأهداف المالية خصوصاً تعظيم الأرباح. وهنا يشير آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" إلى أن رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه، مفترضاً أن وجود السوق التنافسية هي حالة صحية من شأنها أن تقود إلى زيادة إجمالي الثروة القومية والتي تنعكس على تعظيم المنفعة للصالح العام، والتي تمثل في جوهرها تحقيقاً للمسؤولية الاجتماعية⁴. وبهذا الشكل فإن الهدف المالي أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة، وأن اعتماد منهج تحليل الكلفة/العائد هو المحك الدقيق لقياس نشاط المؤسسة ومدى تحقيقها لمسؤوليتها اتجاه المجتمع. وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي M Friedman بالقول "هنالك شيء واحد، لا شيء غيره في المؤسسات وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية، هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة أرباحها على المدى الطويل، وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"⁵. ينطلق المدراء في هذا الاتجاه من مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة فهو جيد للمجتمع". كما أنه ينظر للبيئة بمنظور القضاء والقدر، وما يصيب الفرد من أثار سلبية تنعكس عليه لوحده وليس للمؤسسة علاقة بذلك.

أما المرحلة الثانية فقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام 1920 كنتيجة للانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمدته المؤسسات. فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة وذات الصلة بالمؤسسة. وبهذا الصدد يشير fletcher byrom رئيس مجلس إدارة شركة koppers إلى أن "المؤسسة لا يمكنها أن تستمر من دون تحقيق الربح ولكن لا يجوز النظر إلى الأرباح بأنها كل شيء وهي نهاية أعمال المؤسسة، فعليها أن تعمل بالوقت ذاته على تلبية حاجات المجتمع، وعند ذلك ستكون المؤسسة بمثابة العنصر المساعد في إنجاز وإتمام ما هو مطلوب وبثقة وباستحقاق عالين⁶. وبهذا الشكل فقد نما اتجاه فكري إداري آخر سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة، مغايراً لوجهة النظر التقليدية التي كانت تنادي بأن المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحقيق المزيد من الأموال للمستثمرين. وبالتالي فقد تم التحول من الهدف الأحادي للمؤسسة والمتمثل في تحقيق الهدف المالي إلى إضافة هدف آخر يتمثل بتعظيم الرضا إلى مختلف العناصر المؤثرة والمتفاعلة مع المؤسسة.

في الخمسينيات من القرن الماضي طرح العديد من الباحثين ومنهم Peter Drucker مفهوم الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمؤسسة. لقد فسرت العلاقة بين هذين البعدين للأهداف بطرق وأساليب مختلفة فيرى البعض أن صيغة الموازنة يقررها أمران: الأول هو المدى الزمني الذي ينظر لهذه الأهداف في إطاره، ففي الزمن البعيد لا يمكن أن تستمر المؤسسة وتلعب دوراً اجتماعياً فاعلاً دون وجود أداء اقتصادي متميز لكن هذا الأمر لا يعني عدم إعطاء الأداء الاجتماعي في ظروف وحالات معينة الأولوية. أما الأمر الثاني فهو منظور الإدارة العليا وطبيعة الضغوط التي تتعرض لها من قبل فئات أصحاب المصالح فقد تكتفي إدارة معينة بأرباح معقولة حفاظاً على دور اجتماعي أكبر أو العكس⁷.

لكن، إذا ما كانت مسؤولية المؤسسات الاجتماعية قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن هذه المؤسسات تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية، التي غالباً ما جاءت كاستجابة للضغوط الخارجية على المؤسسات، إلى مواقع إيجابية قائمة على إدراك الترابط الوثيق بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً والأداء المالي الجيد للمؤسسات. فقد أثبتت عشرات الدراسات الميدانية أن للمسؤولية الاجتماعية تأثير اقتصادي إيجابي على مجتمع الأعمال، وأنها لا تؤدي المساهمين، وإنما في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات⁸.

وبالتالي باتت المسؤولية الاجتماعية القضية الأكثر اهتماماً وتحدياً لإدارات الأعمال في الوقت الحاضر، بحيث تنصب النظرة الحديثة لمديري الأعمال على كون مؤسساتهم تمتد وظائفها إلى أرجاء المجتمع كافة ولا تقتصر على حدود المنتج، أو لذلك الجزء المحدد من السوق، وسبب هذا يكمن في⁹:

- الضغط الذي تفرضه بعض الأطراف (أصحاب المصالح) على المؤسسات نحو تحمل المزيد من المسؤوليات اتجاه المجتمع.
- التغير في مفهوم العقد الاجتماعي "الذي يعطي المجتمع حق تأسيس المؤسسات المختلفة التي تعمل من أجل تحقيق أهداف مشروعة في مقابل ما تسهم به هذه المؤسسات من خدمات للمجتمع، على أن بنود هذا التعاقد ليست ثابتة ولا جامدة، وإنما تتغير بتغير الظروف حيث من المتوقع تزايد الدور الذي تقوم به المؤسسات في مجال الاستجابة لمسؤوليتها الاجتماعية¹⁰، وذلك لكون المجتمع يتوقع اليوم المزيد من العطاء لهذه المؤسسات عما كانت عليه في السابق.
- طالما كان التطوع من قبل المؤسسات للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية قليلاً ومحدوداً، فإن الدولة ملزمة بوضع القوانين والأنظمة، التي يتحدد في ضوئها وضع الأهداف والأولويات والاستراتيجيات لهذه المؤسسات. وبالتالي خلق الشروط المناسبة لعملها خدمة للمجتمع وتحقيقها للربح الملائم فيما بعد.

2.I- المسؤولية الاجتماعية: تحالف بين الفئات الاجتماعية

عرّف Drucker المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم¹¹. وقد أشار إلى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن النظر إليها في مجالين: الأول يتمثل بالتأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أعمال المؤسسة نفسها، والثاني المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل البطالة، الأمية.....¹². أما Sheldon فقد وضع أن مسؤولية كل مؤسسة تتحدد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها ضمن تلك البيئة¹³. ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة للباحث Carroll في هذا المجال نجد أنه قد أوضح كون المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية¹⁴. ومع كون هاتين المسؤوليتين (الأخلاقية والخيرية) يقعان ضمن المسؤولية الاجتماعية بصفة عامة، إلا أن الفرق بينهما هو أن البعض لا يتوقع من بعض المؤسسات أن تستجيب إلى المسؤولية الخيرية، في حين يحمل الجميع المؤسسات المسؤولية الأخلاقية. في حين عرّف Van Marwijk المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمجموعة من النشاطات الطوعية التي تأخذ بالحسبان الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في نشاط المؤسسة وأيضا في التفاعل مع أصحاب المصالح واستنتج أيضا أن تفاعل (المؤسسة/أصحاب المصالح) هو تركيبة أساسية في منهج المسؤولية الاجتماعية وفي نفس السياق يشير carroll أن مفهوم أصحاب المصالح يسمح أيضا بتشخيص المسؤولية الاجتماعية لتحديد الممثلين الذين تتحمل المؤسسة مسؤولياتها نحوهم¹⁵. ما نلاحظه من خلال هذه التعاريف هو أنها تشترك في هدف واحد يتمثل في تفاعلها واتجاهها لخدمة المجتمع لأن المؤسسة تتطور في بيئة تتضمن مجموعة من الممثلين Acteurs لهم متطلبات مختلفة من شأن المؤسسة أن تتحمل التزاماتها الاجتماعية نحوهم وهو ما تبينه نظرية أصحاب المصالح.

لقد أظهرت عدة أعمال أن لنظرية أصحاب المصالح قدرة في التقاط مختلف الأوجه لبناء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو ما يسمح للأطراف ذات المصلحة بتوجيه السلوك الاجتماعي للمؤسسة. فهي تؤكد على أن المؤسسة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة¹⁶.

ظهر مصطلح أصحاب المصالح "Stakeholders" في سنوات الثلاثينات والأربعينيات في المؤسسات الأمريكية، حيث نادى بفكرة أنه يجب على المؤسسة أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجين كل من Dodd, Berle et Means 1932. أما باحثون آخرون فيرجعون أصل نظرية أصحاب المصالح إلى نهاية سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات فهم يعتقدون أن الأفكار الأولى حول هذا المفهوم بدأت مع أعمال Penrose 1959 معتبرين أنه أحد الرواد لهذه النظرية، في حين نجد أن آخرين يعتقدون أن Ansoff 1968 هو من رجع أول مرة لاستعمال هذا المفهوم في تعريفه للأهداف التنظيمية. أما Sturdivant 1979 فيشير إلى أنه من الصعب تحديد وبدقة أصول نظرية أصحاب المصالح¹⁷. لكن ظهور هذا المصطلح لم يكن وليداً للصدفة وإنما كان نتيجة مجموعة من العوامل هي من ساعد على ظهوره¹⁸:

- التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء متعدد المجالات.
- الوعي الاجتماعي للمدراء بأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها.

من هذا الطرح يتبين أن مصطلح "أصحاب المصالح" عرف عدة تعاريف تبناها مجموعة من الباحثين بتوجهات مختلفة من أجل تحديد هذا المصطلح. أهمها تلك المقدمة من طرف Mercier et Gond والموضحة في الجدول الموالي

الجدول رقم(1): مختلف المفاهيم المتعلقة بمصطلح أصحاب المصالح

المقاربة	اسم الباحث	التعريف
أصحاب المصالح جماعة ضرورية لاستمرارية المؤسسة	Freeman et Reed 1983	جماعة أو أفراد ترتبط بالمؤسسة تضمن استمرارية المؤسسة.
أصحاب المصالح جماعة تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة	Freeman 1984	جماعة من الأفراد تستطيع أن تؤثر أو تتأثر بإعداد الأهداف التنظيمية.
أصحاب المصالح جماعة تملك حقوقا على المؤسسة	Evan et Freeman 1993	جماعة من الأفراد لديها منفعة أو حقوق على المؤسسة.
أصحاب المصالح جماعة لها خصائص معينة	Mitchell, Agle et Wood 1997	مجموعة ممثلين تملك على الأقل خاصية من بين ثلاثة خصائص التالية: السلطة le pouvoir، الشرعية la légitimité، سرعة الاستجابة l'urgence

المصدر: Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa, La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice du 27 au 29 mai 2008

تتطلب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة أولاً تحديد الممثلين الدائمي التفاعل مع المؤسسة، ومع ذلك فإن أسلوب تحديد أصحاب المصلحة هو في حد ذاته إشكالية حسب ما حدده الباحثين. لذلك يمكن أن نحدد أصحاب المصلحة حسب انتمائهم إلى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة إلى أصحاب المصلحة الداخليين مثل العاملين والمساهمين، و أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والزبائن. كما يمكن تصنيفهم حسب قربهم أو بعدهم من نشاط المؤسسة إلى ممثلين بالقرب من المؤسسة أو بجوارها يتابعون عن قرب نشاطها مثل العاملين، الموردين والمساهمين، و ممثلين بعيداً ما ولكن يؤثرون بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة مثل الإعلام والحكومة. تصنيف آخر هو ذلك التصنيف الأكثر شيوعاً والمتعلق بقدرتهم في التأثير على استمرارية المؤسسة وهو نوعان: أصحاب المصلحة الأساسيين SH primaires وهم جماعات في المؤسسة لا تستطيع المؤسسة أن تعمل وتستمر بدونهم مثل العاملين، الزبائن، المساهمين والموردين. وأصحاب المصلحة الثانويين SH secondaires وهم جماعات لديها دور وسيط لعمل واستمرارية المؤسسة مثل السلطات العامة، وسائل الإعلام، الجمعيات¹⁹. لكن السؤال المطروح هو كيف للمؤسسة أن تحدد الأطراف ذات المصلحة؟ أو ما هي الخصائص التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في تحديدها لهذه الأطراف؟

يمكن لتحليل أصحاب المصلحة أن يحدد العلاقات بين أصحاب المصلحة ويبين اهتماماتها، وأيضاً يحدد تعارض المصالح بين هذه الأطراف. ويمكن القيام بتحليل أصحاب المصلحة عن طريق:

– وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين عن طريق جدول أصحاب المصلحة والمتضمن قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين مع تحديد مصالحهم وتقييم التأثير المحتمل للنشطة على هذه المصالح ثم الإشارة إلى الأولوية النسبية في تحقيق هذه المصالح. وفي هذه الحالة نجد مجموعة من المعايير تعطي للمدراء إمكانية تحديد وترتيب أصحاب المصلحة المرتبطين بمؤسستهم بحيث تسمح بتسهيل الرد على مختلف متطلباتهم وهي²⁰:

- السلطة le pouvoir: تعبر عن قوة تأثير أصحاب المصلحة المرتبطين باستمرارية المؤسسة أي قوة ممارسة صاحب المصلحة لإرادته على بقية الأفراد.
- الشرعية la légitimité: تتعلق بالحق الملزم على المؤسسة كما أنها درجة نظامية الأعمال والعلاقات الدائمة مع المؤسسة.
- سرعة الاستجابة l'urgence: أي سرعة الاستجابة في تلبية مطالب أصحاب المصلحة وهي تصف درجة أولوية طلبات أصحاب المصلحة.

– تقييم تأثير كل صاحب مصلحة وأهميته لنجاح خطط المؤسسة.

– تحديد المخاطر والافتراضات التي ستؤثر على تصميم ونجاح إستراتيجية المؤسسة.

بعد تحديد الأطراف ذات المصلحة يجب أن تعرف المؤسسة طبيعة المسؤولية المتعلقة بكل طرف (اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية) من أجل الالتزام والاستجابة لمتطلباتهم. وهو ما يسمى بمصفوفة أصحاب المصلحة/المسؤولية الاجتماعية (Stakeholder /responsability matrix)

تسمح نظرية أصحاب المصلحة بتوضيح وإدماج ثقل هذه الجماعات والتي حسب Wood et Jones تستخدم ثلاثة مهام تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة²¹:

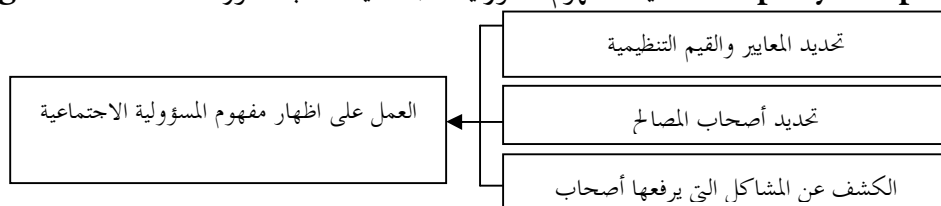
– طلب أصحاب المصلحة بشكل صريح أو ضمني متطلباتهم المتعلقة بأداء المؤسسة.

– يخضع أصحاب المصلحة لتأثير سلوك المؤسسة (الرد على متطلباتهم) لأنهم يتأثرون مباشرة بهذا السلوك.

– يطور أصحاب المصلحة طريقة مع المؤسسة من أجل الاستجابة لمطالبهم.

لقد صاغ Maignan et al منهجاً مفاهيمياً للمسؤولية الاجتماعية المبنية على نظرية أصحاب المصلحة، يتضمن هذا المنهج أربعة مراحل حسب ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): مقارنة " Step-by-Step " لصياغة مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب تصور Maignan et al 2005



المصدر: Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa, La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice du 27 au 29 mai 2008 .

المرحلة 1: تحديد المعايير والقيم التنظيمية

كثيراً ما يشترط تشخيص المسؤولية الاجتماعية القيم الرئيسية المنقولة في المؤسسة والتي لها علاقة مع المظاهر الاجتماعية في هذه المؤسسة، بحيث تسمح هذه القيم والمعايير المرتبطة بشدة بالتنوع الثقافية للمؤسسة مثل ثقافة المؤسسة ومعتقدات المدراء بتحديد أصحاب المصالح والمشاكل التي يرفعونها. ولكن Bernan يشير إلى أن الوصول إلى تشخيص متكامل للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات في حقيقة الأمر ليس بالعملية السهلة بل إنها معقدة جداً ويرجع هذا بالأساس إلى أمرين، الأول يتمثل بوجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم بل وتتناقض أحياناً والثاني وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع. يمكن تقليل هذه الفجوة من خلال زيادة الثقة المتبادلة بين المؤسسة والمجتمع ويكون ذلك بزيادة شفافية الأنشطة التي تمارسها المؤسسات في المجتمع.²²

المرحلة 2: تحديد أصحاب المصالح

في هذه المرحلة من الضروري معرفة احتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح للوصول إلى أحسن تحديد، ولقد رجع Maignan et al في طريقة تحديدهم لأصحاب المصالح إلى قاعدة الخصائص التي أعطاهها Mitchell et al (السلطة، الشرعية وسرعة الاستجابة).

المرحلة 3: الكشف عن المشاكل التي يرفعها أصحاب المصالح

بعدما يتم تحديد أصحاب المصالح، نأتي الآن إلى تحديد أو الكشف عن المشاكل التي تواجههم، ويكون ذلك بتفحص أصحاب المصالح أو عن طريق البحث عن أحسن الممثلين ذو العلاقة المباشرة معهم مثل العارضين التجاريين *représentants commerciaux*، أعوان التسويق. تسمح هذه المرحلة أيضاً بتوقع مختلف الأعمال المقررة لكل واحد من أصحاب المصالح وتمييز هذه الأعمال حسب تصنيف أصحاب المصالح المحدد مسبقاً. وكنتيجه لهذه المرحلة نصل إلى شبكة تنشئ قائمة خاصة بأصحاب المصالح وأيضاً اهتماماتهم، هذه الشبكة تسمح بصياغة مفهوم المسؤولية الاجتماعية المبنية على نظرية أصحاب المصالح.

المرحلة 4: العمل على إظهار مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تسمح المراحل 1، 2، 3 بتحديد المتدخلين (أصحاب المصالح) وجمع المعلومات حول مطالبهم. بينما المرحلة 4 تعمل على التوفيق بين هذه المراحل للوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تضع منافع أصحاب المصالح في المقدمة. يجب في هذه المرحلة توضيح الحوافز التي تقدم الدعم للالتزام نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأيضاً وضع اهتمامات أصحاب المصالح ضمن أولويات المؤسسة. وبالتالي يظهر من خلال هذا المنهج بروز اتجاه يدعو إلى توسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافاً أخرى، تمارس هذه الأطراف ضغوطاً على المؤسسات من أجل حماية وضمان أولوية مصالحها، كما أن تلبية حاجاتهم هو معيار مهم في وجود المؤسسة ونجاحها. تتمثل هذه الأطراف في: حملة الأسهم، الأفراد، الزبائن، الحكومة، الموردون، المنافسون، المجتمع المحلي، البيئة. إن ما يعقد الأمر أمام المؤسسات بشأن دورها الاجتماعي المقبول من هذه الفئات هو²³: تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار مع كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لها بحيث تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها.

- تعارض مصالح هذه الفئات لذلك يفترض إيجاد صيغة لموازنة هذه المصالح.
- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي لسلع تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب رأي بشأن هذه السلع.

3.I - المسؤولية الاجتماعية: حتمية أم اختيار؟

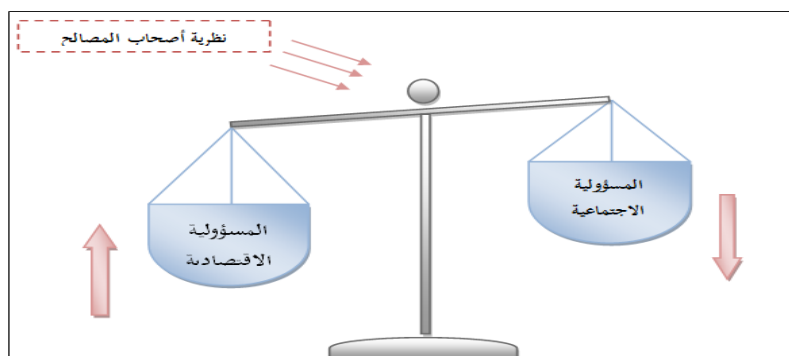
ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة للتضارب أو الاختلاف بين اتجاهين، اتجاه يدعو إلى الاستقلالية الذاتية لهياكل الإنتاج إزاء القيود الحكومية، واتجاه آخر يدعو إلى الاهتمام بالأخطار البيئية الناجمة عن نشاط المؤسسة.²⁴

وجهة النظر الأولى تدعو إلى معارضة المؤسسات القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية، لكون هذه المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في تحقيقها الأهداف المالية. من مؤيدي هذا الاتجاه Friedman. وعليه فإنه إذا أردنا أن نحدد الحجج التي تدعو لعدم القيام بالمسؤولية الاجتماعية فيمكن حصرها في²⁵:

- إذا ما أخذت المؤسسة بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول وبوقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية.
- عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون.
- إذا انفردت المؤسسة بإفناق المبالغ على تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية دون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها كلفاً إضافية من شأنها أن تعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق. ولكن في الحقيقة على المدى الطويل يجب اعتبار المسؤولية الاجتماعية كاستثمار وليس كتكلفة.²⁶

- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة، والمتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصاً في المؤسسات صغيرة الحجم.
 - يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود المؤسسة²⁷.
 - صعوبة المسألة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية، وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي²⁸.
 - أما وجهة النظر الثانية فهي تدعوا المؤسسة لتحمل مسؤوليتها الاجتماعية من أمثال Samuelson, Carroll, Davis. فحسب الباحث Carroll مثلاً فإن المؤسسة ملزمة بتحقيق الأرباح، كذلك لكي تستمر في العمل يجب أن تحترم القوانين وتبعد نفسها عن المسائل القانونية وإلا ستكون مذنب من خلال خرق هذه القوانين، وينطلق Carroll بعد ذلك بخلاف المعارضين لتبني المؤسسة المسؤولية الاجتماعية، ليرى ضرورة أن تتحمل المؤسسة مسؤولية أخلاقية وخيرة تمثل دورها الاجتماعي وتعزز صورتها أمام المجتمع. وهنا تتجسد أهمية المسؤولية الاجتماعية بكونها تحقق مردود إيجابي لجميع الجهات. تتمثل أهميتها في²⁹:
 - تعد بجالاً مناسباً في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق.
 - تحقيق حالة الإشباع للحاجات ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع.
 - تمثل فعلاً واجباً أخلاقياً، بحيث على إدارات المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية.
 - تعمل على تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع.
 - أداؤها الحالي الذي تقوم به حيال المجتمع هو شكل من أشكال الثقافة في المجتمع وما يتطلبه من تنفيذ.
 - القانون و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً.
 - إن لم تقم المؤسسة بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
 - زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات.
 - يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر، حيث رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم³⁰.
 - تعتبر المسؤولية الاجتماعية كعامل تدعيم لقيم التكافل الاجتماعي والحوكمة الجيدة³¹.
- في إطار هذين التناقضين يبدو أن هناك مدخلا وسطاً يحاول أن يجعل من المؤسسة نظاماً مفتوحاً على البيئة وضمنه تجد المؤسسة صيغة للموازنة بين الدور الاقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وبين الدور الاجتماعي الذي تتبناه وتحاول من خلاله أن تساهم في تطوير المجتمع ومعالجة قضاياها ولكن حسب قدرتها. فالمسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إذا ما تعارضا على المدى القصير، فإنه لا يمكن أن يكون كذلك وباستمرار على المدى الطويل، بل إن الأمر يبدو وكأن هناك علاقة تبادلية وانطلاقة متوازنة بين كلا المسؤوليتين لينعكس كل منهما على الآخر بشكل إيجابي، وبالتالي فلا ضرورة للتركيز على جانب واحد فقط وإهمال الجانب الآخر³². وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل المؤسسات يقوم في جوهره على ميل المؤسسة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي.

الشكل رقم(2): البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية



المصدر: إعداد الباحثة

التوازن أو الموازنة هو خيار التوسط، فالموازنة هي نقطة التوسط المقبولة بين تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية من جهة وبين تحقيقها لمسؤوليتها الاجتماعية من جهة أخرى. ولا بد من ملاحظة أن الموازنة تكون نسبية حسب المنظور الذي يتم اعتماده في تحديد وتقييم هذه

الموازنة. لهذا تكون الموازنة متوازنة في النموذج الاقتصادي الذي يركز على الأعمال أولاً ومن ثم و بدرجة أدنى وأسبقية متدنية تأتي المسؤولية الاجتماعية. وهذا يختلف إلى حد ما عن الموازنة في المنظور الاقتصادي- الاجتماعي والذي يقدر ما يراعي مسؤولية الأعمال في تحقيق الربح الملائم لمصلحة حملة الأسهم فإنه يراعي مصالح الأطراف الأخرى، وبذلك يمكن للمؤسسة أن تحقق الموازنة بين مسؤوليتها في تحقيق أهدافها المالية والمسؤولية الاجتماعية. وفي هذا النموذج يمكن تصور وتفسير الموازنة مع المصالح والأطراف الأخرى كما يلي³³:

الحالة 1: نشاط المؤسسة بلا تأثير اجتماعي سلبي ← عمل اقتصادي ملائم ← حالة جيدة للمؤسسة (استغلال امثل للموارد) وصحيحة للمجتمع (تحقيق أهداف المجتمع).

الحالة 2: نشاط المؤسسة له تأثير اجتماعي سلبي ← تحويل التأثير إلى فرصة للأعمال ← عمل اقتصادي ملائم حالة جيدة للمؤسسة وصحيحة للمجتمع.

الحالة 3: نشاط المؤسسة له تأثير اجتماعي سلبي ← عدم إمكانية تحويل التأثير إلى فرصة للأعمال ← تحمل المؤسسة تكلفة معالجته ← حالة صحيحة للمؤسسة وصحيحة للمجتمع.

في هذا الصدد قامت جامعة هارفارد بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماماً متوازناً بمختلف فئات المستفيدين قد حققت معدلات نمو أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين فحسب، وتشير تلك الدراسات إلى أن المؤسسات ذات المسؤولية الاجتماعية العالية قد حققت أيضاً معدلات نمو في التوظيف فاقت ثمانى أضعاف تلك المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط³⁴.

II - الطريقة والأدوات:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها، سوف يتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بأسلوب دراسة الحالة الذي يقوم على جمع البيانات من مؤسسة ما، وقد تم استخدام في ذلك الملاحظة وبعضاً من وثائق المؤسسة. ولا يقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

لقد تمت دراسة حالة رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر " المجمع الصناعي صيدال "، بمعالجة متغيرات الموضوع (المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية اعتماداً على نظرية أصحاب المصالح) من خلال مقارنة " Step-by-Step " حسب تصور Maignan et al 2005 التي جاء ذكرها في الجزء النظري. وقد تم الرجوع إلى الموضوع نظرياً إلى مصادر المعلومات من كتب ومجلات عربية وأجنبية وخدمات الانترنت ذات العلاقة بالموضوع.

III- النتائج ومناقشتها:

يعتبر مجمع صيدال من بين المؤسسات الصيدلانية في الجزائر، الموكلة لها مهمة إنتاج واستيراد وتصدير وتسويق كل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع بغرض الاستعمال البشري. وبالتالي يمكن القول بأن هذا النشاط من الإنتاج إلى التوزيع وإلى غاية نهاية حياة المنتج له تأثير قوي على مستوى صحة الإنسان من جهة ومن جهة أخرى على مستوى البيئة. لذا فإن المجمع يتابع التزاماته نحو حماية البيئة ونحو أحسن تأمين لأفراده وجيرانه من المؤسسات ومستهلكيه. وهو ما يعكس ثقافته المبنية أساساً على حماية المستهلك والحفاظ على البيئة أي الحق في الحياة في بيئة خالية من التلوث.

يمكن إذا أن ندرج المسؤولية الاجتماعية التي يتبناها والتي عرفناها بأنها واجب المؤسسة اتجاه بيئتها ومجتمعها ضمن ثقافة مجمع صيدال ، مما يعني أن مجمع صيدال يتابع التزاماته اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة آخذاً بعين الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح مجسداً إياها بصورة عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين والبيئة.

إن أهمية نظرية أصحاب المصالح تكمن في السعي نحو الأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف بما يحقق التوازن في المسؤولية (الاقتصادية والاجتماعية) الملقاة على عاتق المؤسسات، وأن على المدراء القيام بذلك من خلال التأثير بكل هذه الأطراف. لذلك سنحاول من خلال هذه النظرية البحث عن كيفية تحقيق المجمع للتوازن بين المسؤوليتين وذلك اعتماداً على مقارنة " Step-by-Step " حسب تصور Maignan et al 2005

المرحلة 1: تحديد المعايير والقيم التنظيمية

يركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في:

- الالتزام L'engagement : يتعلق الالتزام أولاً بالإطارات على جميع المستويات، ثم يمتد إلى جميع الأفراد. يتحقق الالتزام باحترام الإجراءات والبحث عن الأداء والتميز، خصوصاً اتجاه زبائننا.

- الانضباط La discipline : يقتضي على جميع الأفراد وفي المقام الأول المسؤولين إدارة أنشطتهم المهنية بمثالية.
- النزاهة L'honnêteté : يجب على جميع الأفراد التحلي بالصدق والاستقامة والأخلاق.
- الدقة في أداء الواجبات والعمل La ponctualité : يجب على جميع الأفراد انجاز أعمالهم بكل دقة وانتظام في الأوقات المحددة عن طريق التزامهم ومهنتهم.

بحيث تسمح هذه القيم والمعايير المرتبطة بشدة بثقافة المؤسسة ومعتقدات المدراء بتحديد أصحاب المصالح والمشاكل التي يعرفونها.

المرحلة 2: تحديد أصحاب المصالح

نظراً لتعدد وكثرة فئات أصحاب المصالح لأي مؤسسة سواء داخلها أو خارجها فقد تجد نفسها في حيرة لتلبية المزيد من توقعات أصحاب المصالح هؤلاء نظراً لمحدودية الموارد من جانب وعدم قدرتها على إجراء موازنة مقبولة بين هذه الفئات المختلفة. لذلك وقع اختيارنا على الأطراف التالية: أصحاب الأسهم، الأفراد، الزبائن، المجتمع المحلي، البيئة.

المرحلة 3: الكشف عن المشاكل التي يرفعها أصحاب المصالح

حملة الأسهم: يمثلون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة. تنتظر هذه الفئة تحقيق أكبر ربح ممكن، تعظيم قيمة السهم، رسم صورة محترمة للمؤسسة، زيادة حجم المبيعات... إلخ.

الأفراد: تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، لهم مصلحة مهمة في المؤسسة لا تقتصر على الأجور وإنما تتعداها إلى الحصول على فرص ترقية، عدالة وظيفية، المشاركة في القرارات... إلخ.

الزبائن: يرتبط وجود أي مؤسسة بإنتاج سلع وخدمات يستهلكها زبائن ينتظرون منها منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، تطوير مستمر للسلع والخدمات، التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع... إلخ.

المجتمع المحلي: أهم المعايير الخاصة بالمجتمع كصاحب مصلحة من وجود المؤسسات: المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع، خلق فرص عمل جديدة، دعم المؤسسات العلمية، احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع... إلخ.

البيئة: يقصد بها البيئة الطبيعية، التربة، الماء والهواء. ولقد أصبحت المؤسسات تسعى إلى التقليل من الآثار السلبية لأنشطتها على البيئة وهو ما يصطلح عليه بتخضير الأعمال. ويمكن الحكم على أداء المؤسسات في هذا المجال أو قياس درجة خضرتها بما يلي: ربط الأداء البيئي برسالة المؤسسة، وجود قسم خاص أو وحدة خاصة بالبيئة، الإيفاء بمتطلبات نظام ISO 14000³⁵، الوقاية من التلوث، تنقيف الجمهور بقضايا البيئة، المشاركة مع جمعيات حماية البيئة... إلخ.

المرحلة 4: العمل على إظهار مفهوم المسؤولية المتعلقة بكل طرف

بعد تحديد الأطراف ذات المصلحة ومعرفة المجتمع طبيعة المسؤولية المتعلقة بكل طرف (اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية) تظهر كمرحلة أخيرة درجة الالتزام والاستجابة لمتطلبات الأطراف المحددة.

أصحاب الأسهم: تشير الأرقام التالية إلى وصول المجتمع إلى تطلعات مساهميه بحيث:

- حقق رقم أعمال يقدر بـ 9609290000 دج، سنة 2016.
- يحتل الريادة في صناعة الأدوية الصيدلانية في السوق الوطني فهو يمثل نسبة 6.8 % من السوق الوطني الذي يغطيه نسبة 30 % من المنتجات المحلية و 70 % من المنتجات الأجنبية.

الأفراد: يؤمن المجتمع بأن احترام شخصية وكرامة كل عامل هي أساس تطور بيئة العمل المبنية على أساس الثقة المتبادلة والولاء الذي يثريه مساهمة كل فرد، لذا فإن المجتمع يتبنى ما يلي:

- إجراء دورات تكوينية، تقديم خطابات شكر، تقديم مكافآت لما لها من تأثير كبير على السلوكيات والتي تمس جميع الأفراد (وفقاً لشروط محددة). كما نجد أيضاً أن طبيعة نشاط المجتمع يفرض على كل فرد الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- عقد مجلس الإدارة ثمانية مرات في العام لمناقشة عدة أمور من بينها: برنامج تطوير المجتمع، تنظيم المجتمع، المخطط السنوي للعام المقبل...
- إعداد وطرح استبيان يتعلق برضا الأفراد.

ومن بين أهم الأنشطة التي يقوم بها المجتمع في مجال توفير الأمن للعامل:

- إعادة تجديد إجراءات الأمن الداخلي خصوصاً الانجاز الفوري لمخططات الأمن الداخلي والتأهيل المنظم لأفراد الأمن (منح الأهلية القانونية).
- إعداد برامج احتياطية للفترات الشتوية والفترات شديدة الحرارة.
- المتابعة المنتظمة للرقابة التقنية للأجهزة المركبة.

- تكوين لتأطير وحدات مجمع صيدال على أسلوب تحليل المخاطر.
- المراقبة والتقييم المنتظم لمواقع المجمع.
- الزبائن: ينتظر الزبائن من أي مؤسسة منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، تطوير مستمر للسلع والخدمات، التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع... إلخ. لذلك يسعى المجمع صيدال لتحقيق كل هذا، من خلال حرصه على توفير المتطلبات القاعدية للممارسة الجيدة للتصنيع ³⁶ BPF (Bonnes Pratiques de Fabrication) المتمثلة في:
- التعريف والتحديد الواضح لجميع مراحل التصنيع وثبات قدرتها المستمرة على تحقيق النتائج المرجوة عن طريق إجراء الدراسات الضرورية.
- تقديم جميع التسهيلات الضرورية بما فيها جهاز وظيفي مناسب ومدرب، مساحات ومباني كافية، خدمات ومعدات مناسبة، مواد وملصقات صحيحة، إجراءات وتعليمات معتمدة، وسائل تخزين ونقل ملائمة.
- الطرق والإجراءات تكون مكتوبة بصورة تعليمات، وبأسلوب واضح لا غموض فيه وبصورة خاصة على التسهيلات المعنية.
- إعداد السجلات أثناء التصنيع حيث تظهر أن جميع الخطوات المحددة في طرق العمل والتعليمات قد اتخذت بالفعل، وأن كميات المستحضر قد تمت كما هو متوقع. وأن أي خروج على ذلك يجري تسجيله بدقة والتحقق فيه.
- الاحتفاظ بسجلات التصنيع على نحو متكامل يسهل الوصول إليها.
- يجب أن يوجد نظام لاسترجاع المستحضرات غير المطابقة من الأسواق.
- يجب أن يكون هناك نظام مناسب لمعالجة الشكاوى.
- ما يدل أيضا على أن المجمع يسعى إلى إرضاء زبائنه هو تطبيقه معايير البيئة والأمن والصحة في العمل وأمن المستهلك في منتجاته حيث تحصل على شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية التالية:
- إيزو 9001 طبعة 1994 لمجمع صيدال (المديرية العامة)
- إيزو 9001 طبعة 1994 لمجمع صيدال (مركز البحث والتطوير)
- إيزو 9002 طبعة 1994 لفرع بيوتيك (ورشة إنتاج المحاليل المكثفة)
- إيزو 9002 طبعة 1994 فرع أنيسيوتيك
- إيزو 9001 طبعة 2000.
- إيزو 9004 طبعة 2000.
- إيزو 9001 طبعة 2000
- لقد مكن الحصول على هذه الشهادات مجمع صيدال من إنتاج وتسويق الأدوية مطابقة لمعايير الجودة العالمية بفعل الاحترام الصارم للتطبيقات الصناعية اللازمة، إلا أن الحصول على هذه الشهادات لم يكن إلا خطوة أولى، لأن هناك أهداف أخرى تم تسطيرها قصد متابعة وتدعيم هذه المسيرة لمواصلة التحسين المستمر للجودة وتعبئة وسائل أخرى مما يساعد مجمع صيدال في تدعيم مكانته في السوق الوطنية للمنتجات الصيدلانية ولما لا التوجه نحو الأسواق المجاورة.
- المجتمع المحلي: يتبنى المجمع عدة أنشطة تدخل في إطار التوعية ودعم المؤسسات العلمية :
- تنظيم مركز Focus للقطاعات الصحية في ثلاثة مناطق تجارية (شرق، غرب ووسط).
- يقوم المجمع أيضا برعاية حدثين مهمين: تنظيم ندوات في إطار ترويج المنتجات الجديدة، ورعاية حصة (إرشادات طبية) بالتلفزيون الجزائري.
- قام المجمع برعاية 86 تظاهرة علمية خلال سنة 2008 . أما سنة 2009 فقد أشرف على رعاية 126 تظاهرة علمية عاجلت أكثر الأمراض انتشاراً مثل: أمراض القلب، أمراض الغدد، أمراض الحساسية، أمراض الجلد و أمراض العيون.
- اعتبرت صيدال الراعي الأساسي للمنتدى (forum) التاسع للتكوين الطبي المتواصل. Formation Médicale Continue.
- البيئة: تعد حماية البيئة أحد المحاور الرئيسية لتعهد المجمع بالاضطلاع بمسؤولياته. هذا ويتمثل أحد جوانب المسؤولية الاجتماعية للمجمع في حرصه على عدم ضياع الموارد هباءً والاهتمام بالآثار البيئية للقرارات التي يتخذها. وباعتباره أحد المؤسسات الكبرى فإن له تأثير في المجال الاجتماعي والبيئي. ينتج هذا التأثير عن استهلاك الموارد وما ينتج عن ذلك من مخلفات ترتبط بصورة مباشرة بالأنشطة التي يقوم بها (تأثير مباشر)، وما ينتج عن الأنشطة والسلوكيات التي لا يتحكم فيها بصورة مباشرة حيث يقوم بها طرف آخر مثل الزبائن والموردين الذين يتعامل

معهم (تأثير غير مباشر) وفي ضوء طبيعة نشاط الجمع الصناعي صيدال فإن مساهمته في المجال الاجتماعي ستكون أوضح على البيئة. ومن هنا فإن الجمع يحرص على:

- متابعة تنفيذ إجراءات محتوى عقد الأداء البيئي الممضى مع وزارة تهيئة الإقليم والبيئة.
- وضع قيد التنفيذ تحاليل لما ينتج عن فوائض السوائل، الزيوت والمزيتات المستعملة.
- تعميم عملية تسيير الفضلات (الفرز، الجمع والإبعاد).
- إطلاق رسمي لنظام الإدارة البيئية على مستوى مركب Antibiotic مع وضع لجنة قيادة لهذا النظام.
- إعداد تحليل بيئي وتنظيمي مبدئي على مستوى مركب Antibiotic.
- وجود قسم خاص بالبيئة تحت اسم المديرية المركزية للأمن والبيئة والتي تقوم بإعداد وتوجيه و تطبيق كل سياسات الجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، حيث تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

IV- الخلاصة:

أعطت المسؤولية الاجتماعية بعدا جديدا في تقييم أداء المؤسسات، فبعد أن كان الأمر منصبا على الأداء بجانبه المادي متمثلا في الأرباح والتوسع والنمو وباقي المعايير ذات الطابع المالي، أضيف لها الأداء في الجانب الاجتماعي وهو ما أضاف للمؤسسات فرصة كبيرة لتحسين صورتها في المجتمع.

ولابد من التأكيد على أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لا يعني تخليها عن مسؤوليتها في تحقيق الأهداف المالية وإنما لابد أن يفهم ذلك في إطار الاتزان. فإعادة كفاية التعادل لميزان مؤسسات الأعمال يتمثل في سعيها لتحقيق الدور المناسب في تحمل المسؤولية الاجتماعية جنبا إلى جنب مع الهدف المالي الذي تسعى إلى تحقيقه أي أن تعيد تأسيس نفسها بكونها مؤسسة اقتصادية/ اجتماعية وان لا يقتصر عملها على مواجهة وتحقيق الأهداف الاقتصادية دون الأهداف الأخرى التي يواجهها أصحاب المصالح. لذلك على كل مؤسسة أن:

- تغير نظرتها إلى المسؤولية الاجتماعية نظرة إيجابية لأن ذلك سيعود عليها حتما بالفائدة ولو على المدى الطويل.
- لا تهمل أي طرف من أصحاب المصالح لأن إهمالها أو تهميشها لأحد الأطراف هو تخل منها عن إحدى مسؤولياتها التي يجب عليها الالتزام بها في كل الأحوال.
- تسعى إلى تحقيق التوازن بين كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بل إلى تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها.

وهنا يظهر أيضا دور الباحثين في تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية من عدة جوانب ومن زوايا أخرى لعلها تساعد المؤسسات في إعادة النظر في مسؤولياتها الملقاة على عاتقها فمثلا توسيع موضوع الاتزان بين متغيرتين إلى النظر إلى أصحاب المصالح ككل في شكل شبكة معقدة وتعاون في كلا الاتجاهين ما سماها علي المسترجي " المسؤولية المجتمعية الشبكية التعاونية التبادلية" وهذا باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية Structure Equation Modeling.

– الإحالات والمراجع:

- ¹. مليكة علائي (ديسمبر 2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 22، الجزائر: بسكرة، ص. 273-296. على الخط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/50053> (تاريخ الزيارة 2019/01/29)
- ². Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au 29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>
- ³. علي المسترجي (ديسمبر 2017)، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي إلى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37 العدد 4، ص. 197-219. على الخط: <https://www.researchgate.net/publication/321905271> (تاريخ الزيارة 2019/01/29)
- ⁴. البكري تامر ياسر (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص18.
- ⁵. البكري تامر ياسر (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص34.
- ⁶. البكري تامر ياسر (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص.19-20.

- ⁷. الخفاجي نعمة عباس، الغالي طاهر محسن(2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر(تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص301.
- ⁸. الحوراني هاني(24-25 يونيو 2009)، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، الأردن، ص6.
- ⁹. البكري تامر ياسر(2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص.ص 16-17.
- ¹⁰. قريطم عبد الهادي محمد، الصباب أحمد بن عبد الله، الططم الغامدي عبد الله عبد الغني(1990)، مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤولياتهم الاجتماعية دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، م3، ص144.
- ¹¹. الخفاجي نعمة عباس، الغالي طاهر محسن(2008)، قراءات في الفكر الإداري المعاصر(تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة)، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص289.
- ¹². نجم عبود نجم(2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص208.
- ¹³. العاني حارس كريم(2005)، دور المعلومات الخاسية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع بعنوان الريادة والإبداع استراتيجيات العمال في مواجهة تحديات العولمة، ص5.
- ¹⁴. Attarça mourad, Jacquot Thierry(2005), **La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**, XIV^{ème} conférence internationale de management stratégique, pays de la loire, Angers, p5
- ¹⁵. Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>,p3, P17
- ¹⁶. نجم عبود نجم(2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص197.
- ¹⁹. Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>,p4-5
- ¹⁸. نجم عبود نجم(2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص200.
- ¹⁹. Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>, p9-10
- ²⁰. Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>, p11
- ²¹. Boussoura ezzeddine, Zeribi olfa (27 au29 mai 2008), **La stakeholder theory permet- elle d'appréhender le concept de RSE ?**, XVII^e conférence de l'association internationale de management stratégique(AIMS), Nice. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1678-la-stakeholder-theory-permet-elle-dapprehender-le-concept-de-rse/download>, p18
- ²². الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي(2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص48
- ²³. الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي(2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص80.
- ²⁴. Chaskiel Patrick, Suraud Marie- Gabrielle, **Responsabilité sociale environnementale des entreprise : entre autonomisation et politisation de la production**, http://clers-univ-lille.fr/IMG/pdf/axe_3_chaskiel_suraud.pdf date de consultation 25-09-2011,p10
- ²⁵. البكري تامر ياسر، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص53
- ²⁶. Trocmé Robert, **La responsabilité sociale des entreprises au niveau mondial : éléments de définition, difficultés et enjeux**, <http://www.aidh.org/uni/biblio/pdf/3-2.pdf> date de consultation 25-09-2011, p259

- ²⁷. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، ص527.
- ²⁸. الغالي طاهر محسن، العامري صالح مهدي (2005)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، ط1، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، ص74.
- ²⁹. البكري تامر ياسر (2001)، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، ص52.
- ³⁰. الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، ص527.
- ³¹. Berger Douce sandrine (2006), **Les enjeux stratégiques de l'engagement environnemental des petites entreprises**, gestion 2000, p172.
- ³². الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي (2007)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، ص528.
- ³³. نجم عبود نجم (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، ط1، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، ص.ص222-224.
- ³⁴. الحوراني هاني (24-25 يونيو 2009)، حاكمية الشركات ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مستجدات الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة، المؤتمر الثاني حول "مواطنة الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية"، الأردن. ص6.
- ³⁵. مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن في احتياجاتها.
- ³⁶. هي ذلك الجزء من تأكيد الجودة الرامي إلى ضمان أن المستحضرات تصنع على الدوام بمجودة ملائمة وحسب متطلبات السماح بتسويقها.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عقيلة صدوقي، (2019)، نظرية أصحاب المصالح: البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية – حالة مجمع صيدال –، مجلة المؤسسة، المجلد 08 (العدد 01)، الجزائر : جامعة الجزائر-3، ص.ص 121-133.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.

