

ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح: المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس SASACE نموذجاً

Exercising Corporate Social Responsibility Through Stakeholders Relationship Management "The National Bags Manufacturing Corporation as a Model"

عباس وداد

جامعة فرحات عباس، سطيف 1،
الجزائر

widadabbes@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2021/08/01

دكار جنات*

جامعة فرحات عباس، سطيف 1،
الجزائر

djanet1985_dekka@hotmail.fr

تاريخ القبول: 2021/02/27

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

يتناول البحث اشكالية التعرف على كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت هذه الأخيرة مُدرِكة أكثر من أي وقت مضى للأهمية الكبيرة لهذه المسؤولية وأثر الوفاء بها على نجاحها وتحقيق أهدافها وضمان بقائها. وقد اخترنا للدراسة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة وطنياً في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس (SASACE).

وقد خلصنا إلى أن المؤسسة المبحوثة تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال الإدارة الفعالة لعلاقتها مع أصحاب المصالح، حيث تسعى جاهدة للتعرف عليهم وتسهر على معرفة متطلباتهم واشباع رغباتهم. الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصالح؛ استراتيجية المؤسسة؛ أصحاب المصالح؛ مؤسسة SASACE؛ مسؤولية اجتماعية.

Abstract :

This research aims to identify how social responsibility is practiced by economic institutions, as the latter has become more aware than ever before of the great importance of this responsibility and the impact of fulfilling it on its success, achieving its goals and ensuring its survival.

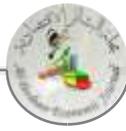
For the empirical investigation, we chose an Algerian economic institutions that is nationally leading in adopting the concept of social responsibility; this institution is the National Corporation for Bags Manufacturing (SASACE).

The results revealed that the investigated institution is working on integrating social responsibility dimensions through effective management of its relationship with stakeholders, as it tries to know them and strives to know their requirements and satisfy their desires.

Key Words: Stakeholders Management, Enterprise strategy, Stakeholders, SSACE Foundation, Social Responsibility

JEL Classification: M14, J54, L32.

*مرسل المقال: دكار جنات (djanet1985_dekka@hotmail.fr)



المقدمة:

يُعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم المهمة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية والعملية، وقد عرف هذا المفهوم زخما كبيرا من الكتابات وكان محل دراسة العديد من المفكرين، ولعل السبب في ذلك هو تعدد واختلاف وجهات النظر حوله، حيث يرى أصحاب النظرة الكلاسيكية والتي كان من أهم روادها *Milton Friedman* أن المسؤولية الاجتماعية تعني زيادة أو تعظيم أرباح المؤسسة، ويعتبر المساهمون النقطة المحورية في السعي وراء هذا الهدف، وبالتالي فإن هذه النظرة في الواقع تهدف إلى حماية المساهمين ومصالحهم، وهذا ما لا يتفق بالكامل مع المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية أين تحظى مصلحة أصحاب المصالح بأهمية كبيرة، ووفقا لنموذج أصحاب المصالح والذي تم طرحه لأول مرة من قبل الباحث *Freeman* فإن المؤسسات ليست مسؤولة اتجاه المساهمين فقط ولكن أيضا مسؤولة اتجاه كل الأطراف ذات المصلحة التي تتأثر وتؤثر في نشاطها، من خلال هذا الطرح يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر امتدادا لنظرية أصحاب المصالح وأن ممارسة هذه المسؤولية تتم من خلال الإدارة الفعالة للعلاقات معهم.

مشكلة البحث: إن تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أدى إلى الاختلاف في الالتزام بهذه المسؤولية والممارسة الإدارية لها بين مختلف الأقاليم وداخل الإقليم الواحد، وقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه مجموعة من التحديات على رأسها غياب استراتيجية واضحة لممارسة وتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على كيفية دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجية المؤسسة عن طريق الإدارة الفعالة للعلاقة مع أصحاب المصالح من خلال المحاولة الإيجابية على إشكالية البحث والمتمثلة في: كيف يتم ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؟

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في أنه يتناول بالدراسة كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الإدارة الجيدة للعلاقة مع أصحاب المصالح. فالمؤسسة التي ترى نفسها مسؤولة اجتماعيا مطالبة بالسعي الدائم للتعرف على متطلبات أصحاب المصالح والعمل على إشباعها، وكلما زاد الاهتمام الذي توليه المؤسسات لأصحاب المصالح كلما كانت أكثر مسؤولية في المجتمع الذي تنشط فيه، مما ينعكس على تحسين صورتها ومن ثم ضمان بقاءها واستمراريتها.

أهداف البحث: نحاول من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- بيان مدى سعي المؤسسة المبحوثة لتحديد أصحاب المصالح؛
- بيان مدى سعي المؤسسة المبحوثة للتعرف على متطلبات أصحاب المصالح وإشباع رغباتهم؛
- بيان مدى مساهمة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

نطاق البحث: شملت الدراسة مكانيا المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس (*Société Algérienne de Sacs*

Enduits) الواقعة بولاية تيبازة.

فرضيات البحث: للإجابة على السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة حاولنا افتراض ما يلي:



- تسعى المؤسسة المبحوثة إلى تحديد أصحاب المصالح التي تربطها بهم علاقات مباشرة وغير مباشرة.
 - تبذل المؤسسة الجهد الكافي من أجل التعرف على متطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم.
 - تعمل المؤسسة على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال الإدارة الفعالة للعلاقة مع أصحاب المصالح.
- منهج وأدوات البحث:** لمعالجة موضوع بحثنا سنقوم باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها ثم تحليلها بهدف صياغة الخلفية النظرية والنتائج التطبيقية للموضوع. أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات، فقد اعتمدنا على كل من: المقابلة، الملاحظة العلمية والوثائق والسجلات.

I. الجانب النظري:

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لقد أدى اختلاف الآراء ووجهات النظر حول طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أبعادها، مجالاتها والأطراف المعنية بها، إلى ظهور العديد من التعاريف لهذه المسؤولية منذ عام 1950. فهناك تعاريف اجتهت فيها بعض المفكرين والباحثين في هذا المجال وأخرى صدرت عن منظمات وهيئات دولية وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

يعتبر الباحث *Howard Bowen* من أهم المساهمين في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، من خلال كتاباته الأكاديمية، وهو أول من صاغ تعريفاً لهذه المسؤولية، حيث عرفها على أنها "التزامات رجال الأعمال لممارسة سياساتهم واتخاذ قراراتهم ومتابعة خطط عملهم، والتي تكون مرغوبة وتخدم أهداف وقيم المجتمع" (R.Bowen, copyright 2013, p. 6).

وقد عرفها الباحث *Keith Davis* على أنها: "الأخذ بعين الاعتبار القضايا التي تتجاوز البعد الاقتصادي والتقني والقانوني للمؤسسة، فهي التزام المؤسسة بتقييم آثار قراراتها على النظام الخارجي بطريقة تستطيع من خلالها تحقيق منافع اجتماعية بالإضافة إلى المكاسب والأهداف الاقتصادية التي تسعى لتحقيقها" (Keith Davis, 1973, p. 313). وفي عام 1979 ومن خلال أبحاثه الكثيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، قدم *Carroll* التعريف التالي: "المسؤولية الاجتماعية للأعمال تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي ينتظرها المجتمع من المؤسسات في فترة زمنية معينة" (Carroll, 1999, p. 283).

كما عرف الباحث *Thomas M. Jones* المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أنها: "التزام المؤسسات اتجاه المجموعات الأخرى المكونة للمجتمع غير المساهمين، وإلى أبعد ما ينص عليه القانون" (Thomas M.Jones, 1980, p. 59)، هذا التعريف يعني من جهة أن الالتزام يجب أن يكون طوعياً، حيث أن السلوك الذي يتأثر بالقانون لا يكون طوعياً، ومن جهة أخرى فإن الالتزام يكون واسعاً يمتد إلى ما وراء الهدف التقليدي اتجاه المساهمين، بل اتجاه الفئات الاجتماعية الأخرى مثل العملاء، الموظفون، الموردون والمجتمع المحلي (Andrew grane, 2008, p. 34).



وعرف *Khoury* وآخرون (1999) المسؤولية الاجتماعية، على أنها: "العلاقة العامة بين المؤسسة وأصحاب المصالح" (Agata stachowicz-stamusch, copyright 2018, p. 26)، ويشمل أصحاب المصالح كل من العملاء، الملاك، المجتمع المحلي، الموظفون، الحكومة، الموردون، والمنافسون. أما بالنسبة للتعريف الصادرة عن منظمات وهيئات دولية فنذكر بعضها فيما يلي (الامم المتحدة، 2004، الصفحات 27-29):

- تعريف المنتدى الدولي لقادة الأعمال: " تعني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية، والقائمة على مبادئ أخلاقية، واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصُممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين".

- تعريف البنك الدولي: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة، وبالعمل مع الموظفين، وأسرههم، والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم، بأساليب تنفيذ قطاع الأعمال والتنمية على السواء".

ومن بين أهم التعاريف التي تعتبر الأكثر شعبية والأكثر استخداما، هو تعريف اللجنة الأوروبية الذي ورد في كتابها المعنون بـ: " الكتاب الأخضر" عام 2001 (Bruno Boidin, 2009, p. 90).

فحسب اللجنة الأوروبية، فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "هي الأخذ بعين الاعتبار وبصفة طوعية، الاهتمامات الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسات، أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية، وكذلك في علاقاتهم مع الأطراف ذات المصلحة، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول، ولكن أيضا الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك، ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة" (Commission des communautés européennes, 2001, p. 7).

مما سبق يمكن اقتراح تعريف موجز للمسؤولية الاجتماعية مفاده أنها: " مجموعة الالتزامات الطوعية التي تحدد استراتيجية وسياسة المؤسسة تجاه كل الأطراف ذات المصلحة، بما في ذلك البيئة والمجتمع، والتي تهدف من خلالها إلى تحسين نوعية الحياة وحماية البيئة والحفاظ عليها، عن طريق التحلي بمبادئ المساءلة والشفافية، دون التخلي عن الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الربح، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية هي المسؤولية التي تسمح بالتوفيق بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بهدف تعظيم منفعة أصحاب المصالح واشباع رغباتهم".

2. الإطار النظري لأصحاب المصالح:

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز مواضيع الإدارة الاستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بنية علاقات وتفاعلات مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والتي دون إدارتها بشكل مناسب قد تعيق بقاء المؤسسة واستمرارها.

2.1 تعريف أصحاب المصالح: لقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فقد عرفها اجتماع معهد ستانفورد

للأبحاث سنة 1963 على أنها: " الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المؤسسة عن العمل" (R. Edward Freeman, 1983, p. 89).



كما عرفها Freeman1984 على أنها: "كل جماعة أو فرد يمكن أن تؤثر أو تتأثر بتحقيق أهداف المؤسسة" (Freeman, 1984, p. 6).

وعرفها Hilland Jones1992 على أنها: "مجموع الهيئات التي لها مطالب شرعية في المؤسسة" (Gossy, 2008, p. 6).

وبالنسبة لتعريف Harruson 2010 فهو لا يختلف عن تعريف Freeman حيث يرى أنها: "كل مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بالنتائج الاستراتيجية للمؤسسة" (Harrison.J, 2009, p. 60).

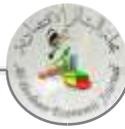
من خلال التعاريف السالف ذكرها نلاحظ أنه يوجد مفهومين لأصحاب المصالح، المفهوم الضيق والذي يؤكد على شرعية وقانونية العلاقة القائمة بين أصحاب المصالح والمؤسسة، استنادا إلى عقد متبادل أو ملكية قانونية أو حق قانوني، فال مورد مثلا تربطه اتفاقية تموين والمساهم له اتفاق حول ما يحصل عليه من عائد والعامل يبرم مع المؤسسة عقد عمل هذا ما يجعل العلاقة شرعية وقانونية.

والمفهوم الواسع لأصحاب المصالح والذي مفاده أن صاحب المصلحة هو كل من تكون له علاقة التأثير والتأثر بنشاطات المؤسسة ونتائجها، سواء كانت هناك مطالب شرعية أو قانونية أم لا، فجمعيات حماية البيئة مثلا ونظرا لتأثر البيئة الطبيعية بنفايات المؤسسة، تقوم بالتأثير على المؤسسة عن طريق المطالبة بالتزامها بالإدارة الجيدة للنفايات، فتتأثر المؤسسة هنا بهذه المطالب بسعيها إلى تسخير أغلفة مالية جديدة قد تؤثر على الجانب المالي. من هذا المنطلق يمكن القول أن موضوع المسؤولية الاجتماعية هو امتداد لنظرية أصحاب المصلحة من مفهومها الواسع.

2.2. إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح: تعددت الآراء بين المنظرين والمفكرين حول موضوع العلاقة مع أصحاب المصالح، فمنهم من يصطلح عليها "إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح"، ومنهم من يصطلح عليها "حوكمة أصحاب المصالح"، غير أن المصطلح الشائع والذي تبناه Freeman وآخرون هو مصطلح "إدارة أصحاب المصالح Stakholders Management" في إشارة إلى كيفية تسيير وتحليل تطلعاتهم ومطالبهم وإدارة علاقة التأثير المباشر بين المؤسسة وهاته الأطراف (رملي، 2012، صفحة 330).

تعتبر إدارة أصحاب المصالح جزءا من نظرية أصحاب المصالح، كما أنها أحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسة وبالتالي فهي أحد الأولويات الاستراتيجية لها، وقد عرفها Freeman وآخرون على أنها: "جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المؤسسة، وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعا لهذا التحليل" (Edward Freeman, 2007, pp. 3-4).

والجدول الموالي يصف ملخص لبعض نماذج إدارة أصحاب المصالح التي اقترحها بعض الباحثين في هذا المجال:



الجدول رقم -1- : نماذج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

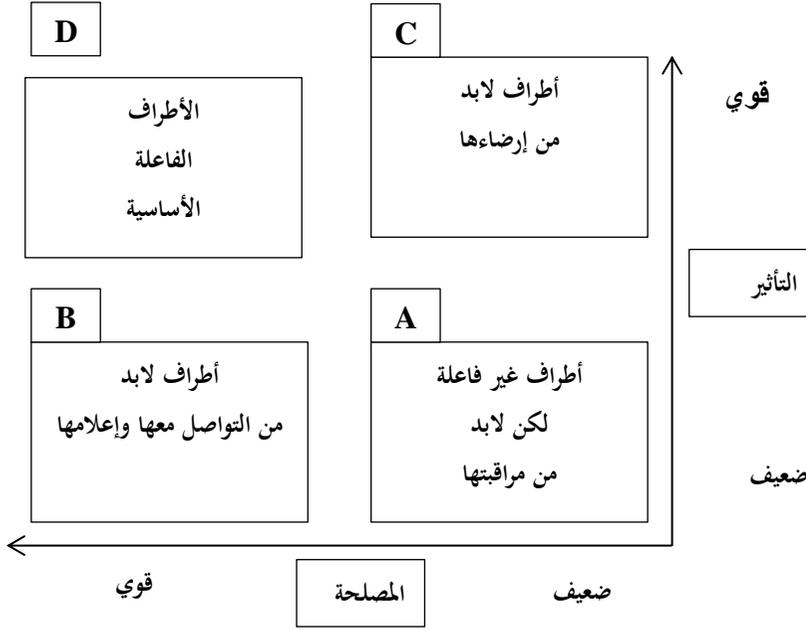
عملية إدارة أصحاب المصالح	الباحثين
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصالح؛ - التواصل وتبادل المعلومات مع أصحاب المصالح؛ - تطوير الاستراتيجية؛ - المتابعة. 	Karlesen(2002)
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصالح؛ - جمع المعلومات عن أصحاب المصالح؛ - تحليل تأثير أصحاب المصلحة. 	Young(2006)
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصلحة؛ - تحديد الأولويات (أولويات أصحاب المصالح)؛ - إشراك أصحاب المصالح؛ - الرقابة؛ - فعالية الاتصالات. 	Walker(2008)

Source : Daria Mushka, Creating Value for Corporate Sustainability:Stakeholder Engagement, Master thesis, School of Business and Management, 2015, p25

بناء على النماذج المذكورة في الجدول أعلاه يمكن إيجاز خطوات إدارة أصحاب المصالح في النقاط التالية:

- أ. تحديد أصحاب المصالح: يعد تحديد أصحاب المصالح الخطوة الأولى في تحليلهم، وتُعد هذه الخطوة بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تُؤثر أو تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بنشاط المؤسسة.
- ب. تحديد تطلعات أصحاب المصالح وأولويات التعامل معهم: بعد تحديد أصحاب المصالح في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف، ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها، كما أن إدارة أصحاب المصالح تقتضي الإلمام بأولويات التعامل معهم، ويقودنا الحديث هنا إلى السؤال التالي: من هي الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً بنشاط المؤسسة؟
- ت. خارطة أصحاب المصالح: يتم وضع وتصميم خارطة أصحاب المصالح لتحديد الأولويات والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، حسب درجة التأثير والمصلحة، والشكل الموالي يبين هذه الخارطة:

الشكل رقم 1-: خارطة أصحاب المصالح



conseil canadien de l'information sur la performance, **Guide d'introduction au rapport sur le développement durable**, Comptables professionnels agréés, Canada, 2013, p19

وبعد إعداد هذه الخارطة يبقى على القائمين على إدارة أصحاب المصلحة أن يضعوا الاستراتيجيات الكفيلة بالتعامل والحوار مع مختلف أصحاب المصلحة.

ث. **الحوار مع أصحاب المصلحة:** تعد خطوة تحديد أصحاب المصالح أهم خطوة للحوار البناء معهم، حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة والأطراف المعارضة، وتبدأ بعدها عملية التشاور والتفاوض والتي لا بد من الوصول من خلالها إلى أقصى توازن ممكن بين المصالح المتضاربة، ومحاولة إرضاء الأطراف المعارضة وكسب تأييد ودعم الأطراف المستفيدة.

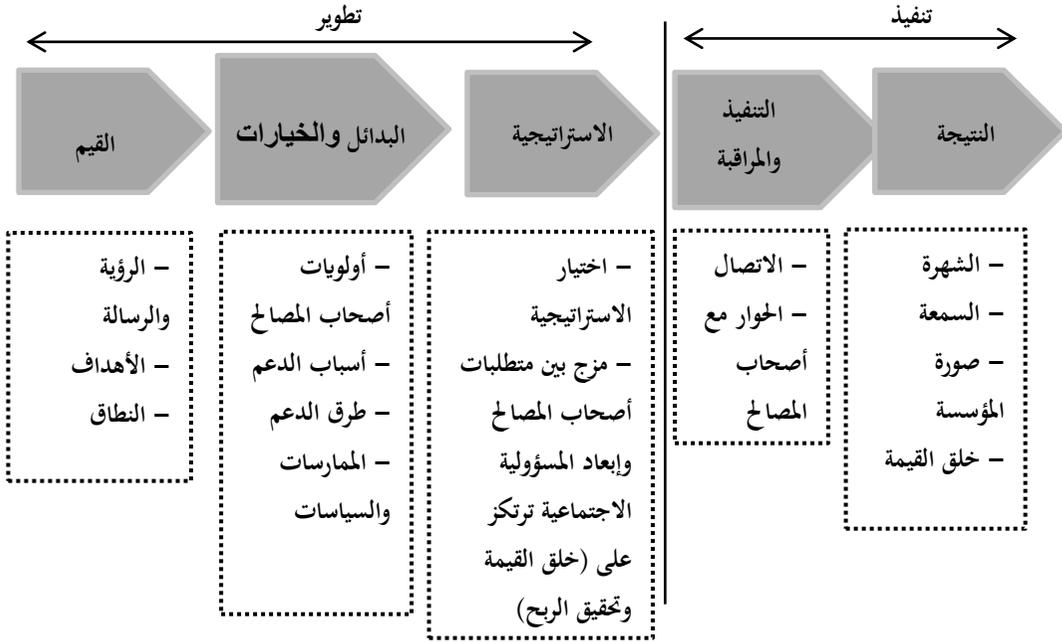
3. عمليات المسؤولية الاجتماعية باشتراك الأطراف ذات المصلحة:

إن العلاقة مع أصحاب المصالح تعتبر سمة ضرورية للمؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية، حيث أن المسؤولية الاجتماعية عادة تصف العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع في حين أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تهتم بالإدارة الاستراتيجية للعلاقات بين قطاع الأعمال والمجتمع"، وبالتالي الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية. وقد أكدت العديد من الدراسات على أن إخفاق المؤسسات في تبني المسؤولية الاجتماعية، يرجع إلى عدم اشراك الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي فإن الإدارة الفعالة لأصحاب المصالح أصبحت هي الركيزة الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والعلاقات المجتمعية.



في دراسة قامت بها الباحثتان Jenny Fairbrass and Linda o' riordan حول المسؤولية الاجتماعية والحوار مع أصحاب المصالح، اقترحتنا من خلالها نمودجا لمراحل وخطوات ممارسة المسؤولية الاجتماعية، والتي تقسم إلى مرحلتين هما: مرحلة تطوير الاستراتيجية ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم -2- : مراحل وخطوات ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة



Source :Linda O'Riordan and Jenny Fairbrass,, Corporate Social Responsibility (CSR) Models and Theories in Stakeholder Dialogue, CRRRC 2008: Call for Papers open! 7-9 September 2008, Queen's University Belfast, p18

من خلال الشكل يتضح أن عملية ممارسة المسؤولية الاجتماعية تنقسم إلى مرحلتين، وكل مرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات كما يلي:

أ. مرحلة تطوير الاستراتيجية: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:

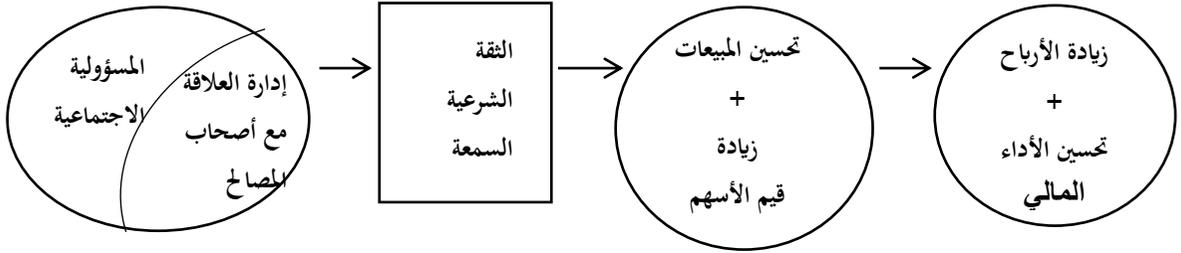
- القيم: أي تحديد القيم والمبادئ والأهداف التي تدفع المؤسسة لتبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.
- البدايل والخيارات: تحديد البدايل والتي تشمل مختلف الخيارات المتاحة أمام صانعي القرار، والتي يطرح من خلالها تساؤلين مهمين هما: ماهي الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني المسؤولية الاجتماعية أي أسباب الدعم وكيف يتم ذلك؟ ويمكن الإجابة عن هذه الأسئلة عن طريق تحديد أصحاب المصالح وتحديد أولوياتهم.
- الاستراتيجية: يتم اتخاذ القرار واختيار الاستراتيجية عن طريق المزج بين قيم وأهداف المؤسسة من تبني المسؤولية الاجتماعية، وتوقعات أصحاب المصالح، ويجب أن تكون هذه الاستراتيجية مبنية على هدف خلق القيمة وتحقيق الربح.

ب. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

-التنفيذ والمراقبة: أي تنفيذ الاستراتيجية والتي تنطوي على الجوانب الفنية للمؤسسة والتي تدعو إلى الحوار الدائم والمناسب مع أصحاب المصالح، والاتصال والتحكم الإداري.
-النتيجة: وهي النتيجة المتوقعة من تبنى المسؤولية الاجتماعية والتي ستكون حتما الشهرة والسمعة الحسنة وخلق القيمة.

من خلال النموذج السابق يتضح لنا أن إشراك أصحاب المصالح في تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية يصف ضمنية إدارة العلاقة معهم في ممارسات هذه المسؤولية، والتي من شأنها أن تعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح وتحسين سمعة المؤسسة وزيادة مبيعاتها وبالتالي زيادة ربحيتها وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم -3- : المسؤولية الاجتماعية ونموذج خلق القيمة



Source : Aissata Diallo and Nana Benyiwa Ewusie, Corporate Social Responsibility and Stakeholder Management in Unilever Ghana limited, Master Thesis, school of management, 2011, p18

مما سبق يمكن القول ان جوهر المسؤولية الاجتماعية هو الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصالح، حيث أن المؤسسة تمارس هذه المسؤولية من خلال تحديدها لأصحاب المصالح، تحديد أولوياتهم واشباع رغباتهم، وهذا ما يعزز الثقة بين المؤسسة وكل الأطراف التي تؤثر وتتأثر بأنشطتها وبالتالي تحسين سمعتها وزيادة مبيعاتها وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة أرباح المؤسسة وتحسين أدائها المالي ولو كان على المدى الطويل.

I. الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة SASACE

1. التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها:

مؤسسة SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits) هي مؤسسة ذات أسهم تم انشاؤها في 3ماي 2002، يتمثل نشاطها في صناعة الأكياس الموجهة لتعبئة وتغليف المواد الكيميائية المسحوقة والمواد الغذائية.



1.1. التعريف بالمؤسسة:

أ. بطاقة فنية عن المؤسسة: الجدول الموالي يعرض لنا بطاقة فنية عن مؤسسة SASACE:

الجدول رقم-2-: بطاقة فنية عن مؤسسة SASACE

نوع المؤسسة	مؤسسة ذات أسهم (SPA)
موقع المؤسسة	الطريق الوطني 126، طريق فوكا بو سماعيل ولاية تيبازة - الجزائر -
رأس المال المؤسسة	يقدر رأسمال المؤسسة ب: 460.120.000 دج
عدد العمال	220 عامل
رقم الهاتف	0560.00.65.09 – 024.46.18.23
الفاكس	024.46.12.14
البريد الإلكتروني	kbencharif@sasace.com
الموقع الإلكتروني	www.sasace.com

Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, Manuel De Systèmes De Management Intégré, 16 février 2017, p7.

ب. منتجات المؤسسة: تقوم مؤسسة SASACE بصناعة نوعين من الأكياس (sasace, 2017):
- النوع الأول: أكياس منسوجة مصفحة بصمام ذات سطح سفلي مربع الشكل ملحم حراريا (Sac Tissé Laminé à Valve et à Fond Hexagonal Thermo Soudé-Sac AD STAR) موجهة لتعبئة المواد المسحوقة مثل (الاسمنت، الجبس، الأسمدة).

- النوع الثاني: أكياس منسوجة مصفحة ذات سطح سفلي محيط (Sac Tissé Standard ou Laminé à Fond Cousu) موجهة لتعبئة المواد الغذائية المطحونة مثل (الدقيق والسكر).

1.2. مبررات اختيار مؤسسة SASACE: ان اختيارنا لمؤسسة SASACE لإجراء الدراسة التطبيقية يعود لعدة مبررات نذكر منها:

أ- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال تحقيق الجودة، ويتجلى ذلك من خلال اعتمادها لنظام إدارة الجودة وفقا للمواصفة القياسية ISO9001؛ كما ان منتجات التعبئة والتغليف المصنعة من طرف المؤسسة تحمل العلامة TEDJ، وهي مواصفة وطنية للجودة تم تطويرها من طرف المعهد الجزائري للتقييس.

ب- تنتهج المؤسسة وبصفة طوعية لسياسات واضحة في مجال حماية والحفاظ على البيئة، ويتجلى ذلك من خلال:

- اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001؛
- اختيار المؤسسة من طرف المعهد الجزائري للتقييس IANOR لمتابعتها ومساعدتها في تبني نظام للإدارة الطاقوية وفقا للمواصفة القياسية ISO50001؛



• طورت المؤسسة منتج بمواصفات عالمية، الهدف منه هو الحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المستدامة، وهو منتج تغليف قابل للتحلل البيولوجي (Biodégradable) وهذه المبادرة تدعم مسؤولية المؤسسة والتزامها البيئي والأهم من ذلك تلبية توقعات السوق الوطنية والدولية.

ت-تنتهج المؤسسة مبادرات طوعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، ويتجلى ذلك من خلال مساهمتها في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا¹ RSMENA، وقد تم اختيار المؤسسة من طرف المنظمة الدولية للتقييس كأحسن مؤسسة جزائرية استطاعت الالتزام بالمشروع واعتماد المواصفة القياسية ISO26000 في 2014؛

ث-وعى المسؤولين بالمؤسسة بقضايا المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والحفاظ على البيئة، وخاصة مسؤولية إدارة النظم الإدارية، والتي كانت المسؤولة عن مشروع RSMENA في المؤسسة، كما تم اختيارها من طرف المعهد الجزائري للتقييس لتكوينها كخبيرة في مجال المسؤولية الاجتماعية في إطار مشروع تطوير دليل ارشادي وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية² NAISO26000.

2. ممارسة المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح:

2. 1. تحديد أصحاب المصالح: حتى تتمكن مؤسسة SASACE من ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق الأهداف المصاغة في سياستها العامة وفقا لمبادئها وقيمها، والتي تتمحور غالبيتها حول ارضاء أصحاب المصالح واشباع رغباتهم قامت المؤسسة بتحديد أصحاب المصالح كما يلي:

الشكل رقم-3-:: أصحاب المصالح لمؤسسة SASACE



Source : Société Algérienne de Sacs Enduits, SASACE et sa sphère d'influence, p2



بالنسبة لمؤسسة SASACE فان أصحاب المصالح هم كل طرف يمكن أن يؤثر أو يتأثر بنشاطها ويتمثل أصحاب مصالح المؤسسة في كل من:

- الموردون وهم كل من مؤسسة (Domino، Photogravure، Starlinger، Flexo Offest، Hakimi Plast)؛
- العملاء ويتمثل أهم عملاء المؤسسة في كل من مؤسسة (Cevital، Colpa، Ferial، Knauf، Lafarge)؛
- العمال؛

- مؤسسات إعادة التدوير وهم كل من مؤسسة (Azouz، Lead، Naili)؛
- منظمات المراقبة وتمثل في كل من:

• المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية INAP،

• المعهد الجزائري للتقييس IANOR،

• المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية والخبرة الصناعية ALEX،

• المركز الوطني لتقنيات الإنتاج الأنظف. CNTPP،

- مؤسسات التدريب والاستشارة وتمثل في:

• مركز التعليم العالي للصناعة CESI،

• الأمن الفردي ومعدات الحماية من الحريق SIMAF،

• المدرسة الجزائرية للأعمال وهي مدرسة خاصة للتعليم العالي في مجال للإدارة MDI،

- الجمعيات والشركاء الاجتماعيون:

• مركز التكوين المهني CFPA،

• المدرسة الوطنية للبوليتكنيك ENP،

• منتدى رؤساء المؤسسات FCE،

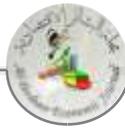
• الهيئة الوطنية لحماية وتعزيز الطفولة ONPPE،

• المجتمع المحلي،

• غرفة التجارة لولاية تيبازة.

- المؤسسات المنافسة التي تنشط في نفس المنطقة وهي كل من مؤسسة (SMTP، Polyben، Tonic)

2.2. التعرف على متطلبات أصحاب المصالح واشباع رغباتهم: تعتبر مؤسسة SASACE ان فعاليتها على المدى الطويل تتحقق من خلال اكتساب ثقة كل الأطراف ذات المصلحة، والتحلي بالنزاهة والشفافية في التزاماتها وأعمالها معهم، وقد حاولنا مناقشة هذه النقطة من خلال التطرق لأصحاب المصالح الذين يتوجب الاهتمام بهم ومراعاتهم عندما يتعلق الأمر بمناقشة ودراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية، ويتمثل هؤلاء في كل من: العملاء، الموردون، العمال، البيئة الطبيعية والمجتمع المحلي.



أ-العملاء: تسعى مؤسسة SASACE جاهدة إلى معرفة متطلبات عملائها ومراعاتها لأنها تؤمن أن نجاح عملائها أمر ضروري لنجاحها، وفي هذا المجال تتخذ المؤسسة مجموعة من التدابير التي تهدف من خلالها إلى بناء علاقة جيدة مع عملائها والمتمثلة في (SASACE, 2015) :

- تطوير برنامج عمل مبني على مبدأ "المنفعة للجميع" تضمن من خلاله وجود علاقة ثقة مع العملاء مبنية على الشفافية والنزاهة والمعاملة العادلة للعملاء دون تمييز؛

- اتخاذ التدابير اللازمة تجاه الموارد البشرية للمؤسسة بغرض جعلها طرفا فاعلا ومساهما في السعي الى تحقيق أعلى مستويات رضا العملاء، والالتزام بمبدأ "التوجه بالعمل" من خلال الدورات التدريبية المنتظمة للعمال الهادفة لتدريبهم على الاتصال مع العملاء والحوار معهم؛

- الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على منتجاتها؛

- تعطي مؤسسة SASACE اهتماما كبيرا للتواصل والحوار والاستماع للعملاء بهدف تحديد متطلباتهم ويتم ذلك على مستوى القسم التجاري للمؤسسة، والذي يقوم بالاستماع للعملاء وتحديد متطلباتهم وأخذها بعين الاعتبار وتحقيقها بالتعاون مع قسم الإنتاج وقسم مراقبة الجودة، ويتم التواصل مع العملاء من خلال:

• الاجتماعات واللقاءات؛

• عن طريق قياس مدى رضا العملاء؛

• عند تقديم العروض وأثناء المفاوضات؛

• عند استلام الطلبات؛

• عن طريق معالجة الشكاوى؛

• عن طريق المعارض؛

• اتصال العمال بالعملاء للاستماع إليهم ومعرفة متطلباتهم.

- تسعى مؤسسة SASACE إلى كسب ثقة عملائها من خلال منحهم إمكانية التحقق من المواد الأولية عند الموردين، ويتم ذلك عن طريق تضمين هذا الشرط في الطلبات التي ترسلها المؤسسة لمورديها وتقوم المؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي اتخذها العملاء أثناء زيارتهم للمورد؛

- تحتم مؤسسة SASACE بمعرفة عمليات التصنيع لدى عملائها لتحديد متطلبات ومواصفات الإنتاج عندهم وتوجيههم لاختيار الحل الأنسب، بالإضافة إلى أنه في حالة وجود مشكلة تقوم المؤسسة بالتنقل إلى عملائها لتقديم المساعدة حول استخدام منتجاتها.

ب: الموردون: في مجال المشتريات تعمل مؤسسة SASACE على أن تكون السلعة أو الخدمة المشتراة مطابقة لمتطلبات الشراء المحددة، وتضع مواصفات تضمن حماية العمال ولا تؤثر على البيئة، وتقوم المؤسسة باختيار مورديها بناء على عدة اعتبارات مثل المطابقة، فترة التسليم، السعر، شروط الدفع، والعناصر ذات الصلة بالجوانب البيئية،



حيث تقوم المؤسسة بعملية الاتصال بالموردين والحوار معهم فيما يخص المتطلبات البيئية ومن خلال الاستجابة لهذه المتطلبات يتم تقييم الموردين وتصنيفهم.

تحتوي طلبات الشراء الخاصة بالمؤسسة على بيانات تصف بصورة واضحة المنتج المطلوب وتشمل هذه البيانات ما يلي:

- خصائص المنتج (الطبيعة، النوع، المرجع، أو أي تحديد دقيق آخر)؛
- المواصفات المعمول بها (المواصفات القياسية، اللوائح)؛
- المواصفات والمتطلبات المتعلقة بالجوانب البيئية (الأثار البيئية والطاقوية)، والسلامة المهنية (علامات المواد الكيميائية، ظروف التخزين وظروف السلامة).

في مجال التحقق من المشتريات فانه يتم مراقبة المواد المشتراة في حين استلامها من طرف مسؤول مخبر مراقبه الجودة ومقدم طلب الشراء(المستخدم) تحت إشراف مسؤول تسيير المخزون، حيث لا يتم استخدام المواد في عملية التصنيع إلا بعد موافقة مخبر مراقبة الجودة، بالإضافة إلى أنه وفقا للشروط المحددة في طلبات الشراء يمكن منح مؤسسة SASACE الحق في التنقل إلى المورد والتأكد من مطابقة المواد المشتراة، في هذه الحالة يتم تضمين تقرير الزيارة في ملف المورد، كما أن مؤسسة SASACE تقوم بتمديد نشاط التحقق إلى العملاء حيث تمنح الحق لعملائها من التحقق من المواد المشتراة لدى الموردين وفقا للشروط التعاقدية المتفق عليها ويتم تضمين هذا الشرط في طلبات الشراء.

ت. العمال: استراتيجية مؤسسة SASACE، أهدافها وسياساتها تتطلب حتما موارد لتجسيدها، ولعل أهم هذه الموارد بالنسبة للمؤسسة هي الموارد البشرية، فهي تعتبر مصدر قلق دائم بالنسبة لمسيري المؤسسة وتحظى باهتمام خاص من طرفهم.

مؤسسة SASACE تسعى دائما إلى خلق علاقة جيدة مع عمالها مبنية على مبدأ المصلحة المشتركة، كما تسعى جاهدة إلى التعرف على متطلباتهم واشباع رغباتهم، من خلال اهتمامها بتطوير كفاءتهم وتوفير ظروف عمل آمنة وصحية، بالإضافة إلى توفير قنوات للحوار الدائم معهم ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

● التوظيف والتكوين

- التوظيف وتقييم الكفاءات:

يتم وضع خطة التوظيف في مؤسسة SASACE كل سنة على أساس توجيهات المديرية العامة، مع مراعاة احتياجات مدراء الأقسام فضلا عن توقعات المغادرة(التقاعد)، ويمكن لأي شخص دون تمييز ترشحه للتعين شرط أن يمثل للمتطلبات القانونية والتنظيمية.

خلال مرحلة الاختيار تضمن المقابلة الأولية أن يكون المرشح مناسباً للوظيفة المعنية، وذلك لضمان وجود مهارات فيما يتعلق بالمهام المطلوبة، وبعد الموافقة والتعيين، يخضع الموظفون الجدد لتقييم أولي قبل انتهاء الفترة التجريبية لتقييم مدى ملاءمتهم للمنصب بهدف ضمان كفاءة التوظيف.



- التكوين:

- ان مبدأ تكافؤ الفرص في اختيار التكوين أو الوصول إلى مناصب جديدة مطبق على نطاق واسع في مؤسسة SASACE، وتم عملية التكوين في المؤسسة وفقا للخطوات التالية:
- يقوم كل مسؤول عملية داخل المؤسسة بتسجيل احتياجاته من التكوين لعماله مع الأخذ بعين الاعتبار تقييم المهارات حيث يتم اجراء تقييم سنوي للعمال؛
 - تحال هذه الاحتياجات إلى مدير الموارد البشرية، والذي يحدد بدوره قائمة المهام التي لها تأثير مباشر على الامتثال للمتطلبات المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، وتحديد المهام التي يحتاج أن يكون لها تأثير بيئي كبير والتي تحتاج للتنوعية والتكوين؛
 - يضع مدير الموارد البشرية خطة التكوين السنوية للسنة ن+1 تماشيا مع السياسة العامة والأهداف والمؤشرات المستهدفة والوسائل التي يمكن أن توفرها المؤسسة من خلال ميزانيتها؛
 - بعد تحديد الاحتياجات ودراستها يمكن ترتيبها حسب الأولوية ثم يتم تمريرها للمدير العم للموافقة عليها؛
 - يتم اختيار مؤسسات التكوين وفقا لمعايير محددة؛
 - يتم مراقبة وتقييم فعالية التكوين من طرف مسؤول الموارد البشرية بالتعاون مع المعنيين بالتكوين.
- في مجال المسؤولية الاجتماعية وبمساهمة مؤسسة SASACE في مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا RSMENA، سعت المؤسسة إلى تحسيس عمالها وتكوينهم من أجل دعم مساهمتهم في ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث قامت بـ (SASACE, Entreprise Sociétalement Responsable, 2015):
- وضع برنامج تكوين للإطارات بالتعاون مع جمعيات ومؤسسات تدريبية ساعتين في الأسبوع لكل إطار (طول فترة المشروع)؛
 - تنظيم ورشات تحسيسية في مجال المسؤولية الاجتماعية والحوار مع العمال واستقبال استفساراتهم (أكثر من 10 جلسات)؛
 - تشجيع مبادرات التكوين الشخصي والتي يقوم بها العمال من خلال وسائلهم الخاصة حيث قامت المؤسسة بتنظيم ساعات عمل للعمال لتمكينهم من استكمال مشاريعهم التكوينية.
- ومنذ سنة 2014 تعمل مؤسسة SASACE على دمج برامج التكوين في مجال المسؤولية الاجتماعية ضمن برامجها التكوينية.

● محيط العمل والصحة والسلامة المهنية

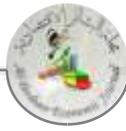
تعتبر الصحة والسلامة المهنية للعمال إحدى اهتمامات الإدارة العليا لمؤسسة SASACE، حيث تتخذ المؤسسة إجراءات منتظمة لضمان تكييف بيئة العمل مع طبيعة أنشطتها والامتثال لمتطلبات تحقيق تلك الأنشطة، ويتم ضمان ذلك من طرف إدارة الصحة والسلامة المهنية والبيئة عن طريق مايلي (sasace, 2017) :



- وجود طبيب على مستوى موقع الإنتاج؛
- الزيارات الطبية المنتظمة للعمال؛
- رصد الوظائف المعرضة للخطر؛
- التدريب والتوعية في مجال السلامة والحماية؛
- توفير معدات الوقاية الفردية والجماعية؛
- توفير ظروف عمل مناسبة (نظافة، إضاءة)، وتوفير معدات الحماية ووسائل الوقاية وضمان حسن سيرها؛
- نشر القواعد والنصائح حول السلامة المهنية؛
- وجود اللجنة المشتركة للسلامة المهنية؛
- تنفيذ التدابير الوقائية التي اعتمدها اللجنة المشتركة حول الصحة والسلامة المهنية وفقا للقوانين واللوائح المعمول بها؛
- تفتيش أماكن العمل؛
- ضمان تطبيق المتطلبات القانونية المنصوص عليها في التشريعات واللوائح؛
- مساعدة اللجنة المشتركة للصحة والسلامة المهنية في أي تحقيق حول الحوادث والتي من شأنها الكشف عن وجود خطر محتمل؛
- نشر الإحصائيات المتعلقة بحوادث العمل والأمراض المهنية.

● الحوار الاجتماعي

- في مجال الحوار الاجتماعي تؤمن مؤسسة SASACE بضرورة الاستماع النشط لعمالها والاستجابة لهم في مجال الحصول على المعلومة من خلال الاتصال والحوار معهم، ويعتبر هذا الأخير أساسا ذو أهمية أولوية في العلاقة مع العمال في المؤسسة، حيث يعمل على توطيد العلاقة بين العمال والإدارة وتكون هذه العلاقة مبنية على الشفافية ومن بين وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة مايلي:
- الاتصال المباشر عن طريق المقابلات الدورية، الاجتماعات التنسيقية، الهاتف، البريد الإلكتروني، كما تسمح شبكة الإعلام الآلي الداخلي في المؤسسة باستخدام البوابة الإلكترونية Intranet-SASACE التي تنشر كل المعلومات المفيدة للعمال للقيام بمهامهم والتعرف على الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
- الاستفتاءات واستطلاعات الرأي حيث تقوم المؤسسة باستفتاءات دورية لقياس مستوى رضا العمال؛
- مجلة الإدارة ومجلة العمليات؛
- لوحات إخبارية لعرض المعلومات موزعة في أماكن يسهل الوصول إليها، تسمح بنشر كل المعلومات التي تعتبر مهمة ومفيدة حول النظم الإدارية وعملها، ويتم إضافة ملاحظات أو معلومات كلما لزم الأمر لتلبية احتياجات العمال من المعلومات.
- وفي مجال المسؤولية الاجتماعية وبعد مساهمتها في مشروع RSMENA قامت المؤسسة بـ:



- تنظيم حملات تحسيسية حول المسؤولية الاجتماعية لرفع الوعي لدى العمال واشراكهم وتعزيز الحوار الاجتماعي؛
- قامت المؤسسة بإعداد ميثاق للأخلاق ونشره لكل العمال؛
- وضع أجهزة اتصال داخلي مثل النشرات واللوحات الإخبارية بهدف تحسيس العمال بأهداف منع التلوث البيئي واحترام البيئة.

مما سبق ومن خلال مناقشتنا مدى التزام مؤسسة SASACE اتجاه عمالها اتضح لنا أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى التعرف على متطلبات عمالها وإشباع رغباتهم من خلال تنمية مهاراتهم، وتوفير مناخ عمل آمن وصحي، بالإضافة إلى محاولة توفير قنوات للحوار الدائم معهم والاستماع إليهم.

ث. **البيئة الطبيعية:** إن الحفاظ على البيئة والحد من التأثير السلبي عليها هو أساس النهج التنموي المستدام لإدارة مؤسسة SASACE ولتحقيق هذا النهج تقوم المؤسسة بمجموعة من الإجراءات نذكر منها:

- اعتماد المؤسسة لنظام الإدارة البيئية وفقا للمواصفة القياسية ISO14001؛
- التحسين المستمر للأداء في مجال استخدام الطاقة عن طريق الشروع في اعتماد نظام لإدارة الطاقة وفقا للمواصفة القياسية ISO50001؛

- رفع مستوى الوعي لدى أصحاب المصالح في اتخاذ المسؤوليات البيئية والطاوية وتقييم الجوانب البيئية المتعلقة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها ومنع كل أشكال التلوث والتبذير؛

- اتخاذ مبادرات تهدف إلى تحسين الأداء البيئي؛

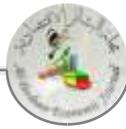
- تعزيز استخدام التكنولوجيات الصديقة للبيئة؛

- إدارة النفايات باستخدام قنوات المعالجة (التدوير والاستعادة)؛

- الحد من تلوث الهواء عن طريق الحد من الانبعاثات.

ج. **المجتمع المحلي:** تسعى مؤسسة SASACE لأن تكون مؤسسة مواطنة وملتزمة أخلاقيا اتجاه مجتمعها المحلي الذي تعمل فيه، فهي تعمل دائما على لعب دور نشط في مجتمعها عن طريق دعم مشاريع المصلحة العامة التي تعكس قيم المؤسسة واستراتيجياتها والمساهمة النشطة في تلك المشاريع خاصة التي تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمجتمع، كما تدرك المؤسسة أن اتخاذ مبادرات ذات منفعة عامة هو التزام يحقق لها منافع على المدى الطويل هذا ما يجعلها تضع خططا محددة بوضوح حول تطور الشراكة بينها وبين مجتمعها مع مرور الوقت لضمان فعاليتها، وكأمثلة عن نشاطات المؤسسة والتي تهدف من خلالها إلى تنمية مجتمعها ما يلي (SASACE, Charte Ethique, 2015):

- التعرف الدائم والمستمر على الأطراف الفاعلة في المجتمع والتي قد يكون لها تأثير على أنشطة المؤسسة والحوار مع هؤلاء الأطراف مع التركيز على المتطلبات البيئية والاجتماعية ونذكر من بين هذه الأطراف: السلطات المحلية (الولاية والدائرة والبلدية)، الممثلين الإقليميين (الحماية المدنية، الأمن، ANEM....) الإدارات المركزية كالوزارات، الجمعيات المهنية ... الخ؛



- اتخاذ مبادرات تهدف إلى ابرام علاقات شراكة مع هاته الأطراف الهدف منها تحسين وتطوير النسيج الاقتصادي المحلي، ودراسة ادماج أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف المؤسسة، وكمثال عن ذلك المساهمة النشطة مع المعهد الجزائري للتقييس IANOR بهدف وضع معايير جزائرية متعلقة بحماية البيئة والمستهلك مثل المواصفة الجزائرية حول مواد التعبئة القابلة للتحلل، والدليل الارشادي للمواصفة الجزائرية حول المسؤولية الاجتماعية NAISO26000؛
 - المساهمة في تأطير والإشراف على المتربصين من مختلف مراكز التدريب المهني والمعاهد والجامعات؛
 - المساهمة في دعم المشاريع المصغرة وخلق مناصب عمل عن طريق خلق وحدات لإعادة التدوير والتعديل الميكانيكي؛
 - إعطاء الأولوية في التوريد والتوظيف للموردين والسكان المحليين؛
 - المشاركة في مختلف مبادرات تنظيف الساحل المحلي عن طريق اشراك العمال وتوفير أكياس لجمع النفايات؛
 - نشر الثقافة البيئية وثقافة المسؤولية الاجتماعية عن طريق الحوار مع أصحاب المصالح مثل IANOR، العملاء والموردين وكذلك وسائل الإعلام؛
 - المساهمة في مختلف الأيام التحسيسية والمؤتمرات والملتقيات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.
- مما سبق ومن خلال محاولتنا التعرف على كيفية تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة SASACE اتضح لنا ان المؤسسة تعمل على دمج أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال بذل الجهد الكافي للتعرف على أصحاب المصالح ومتطلباتهم وإشباع رغباتهم.

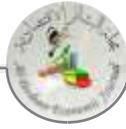
خاتمة:

- حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على كيفية ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف مؤسسة SASACE من خلال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وقد خلصت الدراسة إلى مايلي:
- أن المؤسسة تبذل الجهد الكافي لتحديد لأصحاب المصالح التي تؤثر وتتأثر بأنشطتها.
 - أن المؤسسة تسعى جاهدة للتعرف على متطلبات أصحاب المصالح من خلال الحوار الدائم معهم كما تسهر على اشباع رغباتهم.
 - أن المؤسسة تسعى لان تكون المؤسسة الرائدة في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعمل على تبني هذا المفهوم من خلال الإدارة الفعالة للعلاقة مع أصحاب المصالح.
- وبالتالي يمكن ان نستنتج أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية، يكون من خلال اشراك الأطراف ذات المصلحة، حيث تعتبر الطريقة التي تلتزم بها المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح صورة واضحة لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وإن صياغة وتنفيذ برامج هذه المسؤولية لا يتم إلا عن طريق الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصالح من خلال تحديدهم والحوار معهم والاستجابة لتوقعاتهم ومتطلباتهم.



قائمة المراجع:

- الامم المتحدة. (2004). كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة. جنيف، سويسرا: الأمم المتحدة، ص 27-29.
- حمزة اسماعيل زحوط رملي. (2012). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة. سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية (صفحة 330). ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- Agata stachowicz-stamusch, W. a. (copyright 2018). *Academic social responsibility*. information age publishing Inc.p26.
- Andrew grane, a. a. (2008). *the oxford handbook of corporate social responsibility*. new york: oxford university press,p34.
- Bruno Boidin, N. P. (2009). *la responsabilité sociale des entreprises une perspective institutionnaliste*,. ville neuve d'ASCQ, France: presses universitaires du septentrion.p90.
- Bowen R., H. (copyright 2013). *Social responsibilities of the businessman*. the estate of howard R.Bown.p6.
- Carroll, A. B. (1999, september). corporate social responsibility evolution of a definition al construct. *busniss sosciety review*, Vol, 38, n3, p.283.
- Commission des communautés européennes. (2001). *livre vert, promouvoir le cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises*. france: Commission des communautés européennes,p7.
- Edward Freeman, J. S. (2007). *Managing for Stakeholders Survival, Reputation, and Success*. Yale University Press New Haven& London, 3.4.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholders approach*. Cambridge university.p6.
- Freeman. Edward, d. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, vol 27 n° 3, , 89.
- Gossy, G. (2008). *rationale for risk management*,. gabler edition wissenschaft p6..
- Harrison.J, B. P. (2009). managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal Strat*, p60.
- Keith Davis. 2. (1973, Jun). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal Vol. 16. No. 2*, p313.
- Freeman. Edward, d. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, vol 27 n° 3, , 89.
- SASACE. (2015). *Charte Ethique*. sasace.p8.
- SASACE. (2015). *Entreprise Sociétalement Responsable*. Geneve: ISO.



- sasace. (2017). *Manuel Des Systèmes De Management*. sasace.
- Thomas M.Jones (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, Vol. 22, N. 2, 59-67.

الهوامش:

¹ مشروع المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (RSMENA) Responsabilité Sociétale dans la région) Moyen- Orient- Afrique du Nord : هو مشروع دعم ومرفقة لتشجيع اعتماد واستخدام المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000 في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا، تم اعتماده من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO وتمويله من طرف الوكالة السويدية للتنمية الدولية SIDA. للاستفسار أكثر اطلع على <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>.

² مشروع NA-ISO26000: وهو مشروع قام به المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) بالتعاون مع الجمعية الاسبانية للتقييس (AENOR) الهدف منه هو تطوير دليل إرشادي لتقييم المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا لمواصفة قياسية جزائرية بالاعتماد على المواصفة العالمية ISO26000 أطلق عليها اسم المواصفة الجزائرية NA ISO26000 . للاستفسار أكثر اطلع على <https://www.p3a-algerie.org/seminaire-national-de-lancement-de-limplementation-de-norme-na-iso-26000>.