

اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

العربي عمران
طالب دكتوراه
جامعة سطيف
amranet@gmail.com:

يوسف عبايدية
أستاذ مساعد
جامعة العربي التبسي تبسة
youcefabaidia3@gmail.com

الملخص:

إن المجالات التي يمكن أن تبرز دور المؤسسة الاقتصادية في تعزيز الممارسات الاجتماعية ودعمها من خلال مسؤوليتها الاجتماعية تركز على ضرورة التكامل بين أهداف المؤسسات ومتطلبات البيئة والعمال والمجتمع بصفة عامة لخدمة جميع الأطراف دون الإضرار بمصالحها. كما أن تعزيز الممارسات الاجتماعية للمؤسسات يتطلب وجود آليات رقابية وإجراءات احترازية، وبالتالي وجود مؤسسات يقظة وتدعم الفعل الاستباقي. الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، اليقظة الاستراتيجية، إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

Abstract:

The field that can appear the role of economic firms in the promote of theirs social practice through their social responsibility focus on the necessary of the integration between objective of firms and the requirement of environment, worker and the society in general, in order to serve all extremity without damaging theirs benefit .

Also the enhancement of firm's social practices requires the availability of supervisory mechanism and preventive procedure. Subsequently, availability of careful and intelligent firms and promote the proactive action.

Key words:

Social responsibility, strategic vigilance, Stakeholders Relationship management.

المقدمة:

إن سمة هذا العصر هو السرعة والتي لا ترتبط بالمنتجات من خلال تسليمها في الأجل المحددة، واحترام مواعيد التسليم؛ بل تتعدى إلى سرعة انتشار، اكتساب وفقدان المعلومات، ونظراً لأن المؤسسة ليست بمعزل عن المحيط فهي تؤثر وتتأثر فكما يوجد تدفق للسلع والخدمات واعتماد طرق وسياسات لتوجيهها في الاتجاه الذي يخدم مصالح المؤسسة فإنه يوجد هناك تدفق للمعلومات والمعرفة من وإلى المؤسسة، وعبر مختلف الأطراف أصحاب المصلحة من مساهمين، سلطات عمومية، ومجتمع مدني. وعليه فإن بناء سياسة المؤسسة يتوقف على إدارة العلاقة مع الأطراف الجديدة في معادلة النجاح وتفوقها من منطلق اليقظة الإستراتيجية.

من خلال الطرح السابق تبرز لنا معالم إشكالية الدراسة وهي:

كيف يساهم اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية الاجتماعية؟

تندرج ضمن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية:

✓ كيف يساهم اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية في نجاح إستراتيجية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة؟

✓ كيف يساهم اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية في نجاح إستراتيجية الاتصال مع الأطراف أصحاب المصلحة؟

✓ كيف يساهم اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التوجه المرتبط بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية اعتماد مدخل اليقظة الإستراتيجية في توجيه سلوك مختلف الأطراف الفاعلين وخاصة فئة المستهلكين من خلال ترشيد سلوكهم الشرائي الحالي والمستقبلي، ووفق مقارنة حديثة تركز على اليقظة قبل الشراء، بعد الشراء، يقظة مرتبطة بالضمانات، ... الخ.

كما تبرز أهمية الدراسة في اعتماد اليقظة كتوجه لمعرفة تطلعات جميع الأطراف أصحاب المصلحة وتقليل الانحرافات وضمان مزايا تنافسية مستمرة ومستدامة.

أولاً: مضامين حول اليقظة الاستراتيجية؛

ثانياً: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية؛

ثالثاً: دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة.

أولاً: مضامين حول اليقظة الإستراتيجية

تشهد البيئة الحالية اهتمام كبير بالمعلومة والتي أصبحت بمثابة معيار أو الحكم على نجاح أو فشل أي مخطط أو منطلق وكما تمثل المعلومة المحدد الوحيد للسلوكيات واتخاذ القرار.

1. تعريف اليقظة الاستراتيجية: يشهد مصطلح اليقظة تنوع في التعاريف والتي تختلف من باحث إلى آخر ومنها:

✓ عرفها ريبولت **ribault** على أنها المراقبة والمتابعة العامة لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.¹ أما **Humbertlesca** فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات لشكل تطوعي واستباقي يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.²

✓ أما تقرير مارتر فيعرف اليقظة على أنها: مجموعة نشاطات البحث، معالجة ونشر، وكذلك استغلال، المعلومة المفيدة".³

من خلال التعاريف السابقة فاليقظة الإستراتيجية ترتبط ارتباط وثيق بالحصول على المعلومة، وكما ترتبط بمتابعة تغييرات المحيط أو البيئة الخارجية وبالتالي تضمن اليقظة السرعة في ردة الفعل واتخاذ الإجراءات الاحترازية المناسبة والتركيز على الفعل الإستباقي، وهذا التوجه لا يرتبط بالمؤسسة فقط والتي عرفت على انها كائن حي حسب ما جاء في أدبيات فريد مان، بل يرتبط بأي عون اقتصادي سواء أكان مستهلك، هيئة حكومية، جمعية خيرية...

2. خصائص اليقظة الإستراتيجية.

بناء على التعاريف المقدمة لليقظة يمكننا أن نستشف الخصائص التالية:⁴

أ. الاستراتيجية: من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ب. تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي ، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة معا لانتباه الحاد وبتنشيط كلا لحواس . وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة . ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

ج. المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية:

د. إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والت يرتبط بعنصر الإبداع فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث والأعمال المنفذة سابقا ، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة "ذاكرة رسمية. والذاكرات الضمنية الفردية":

هـ. التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

3. شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية:

هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي :

✓ إدارة ثابتة من قبل الإدارة فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا:

✓ اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي:

✓ التحكم في الوقت حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك:

✓ الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكل من طرف إطارات ذات وظائف محددة:

✓ روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.

4. المعلومات المرتبطة بنشاط اليقظة الإستراتيجية

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة، وهذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات والتغيرات الحالية والمستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وكما يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي:⁵

أ. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلومات التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبه عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

ب. معلومات التأثير: وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

ج. المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: لـ Ansoff وهو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وإستباقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها. وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، فهي نبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة. ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة.

5. اليقظة الإستراتيجية كمخطط عمل

اليقظة كمخطط عمل تستلزم ما يلي:⁶

- ✓ التمييز بين مختلف أنواع اليقظة؛
- ✓ إعداد مخطط يقظة من خلال التعريف بالاحتياجات، تحديد الأهداف والوسائل لتحقيق شرط الفعالية والموائمة، كذلك التركيز على جانب اكتساب كفاءات؛
- ✓ تجميع المعلومات: التحكم في مصادر المعلومة الإستراتيجية "مصادر شكلية، وضمنية، شبكات رصد مرئية وغير مرئية"، معرفة كيف يتم استعمال أدوات البحث على الانترنت « **blogs, flux RSS** »؛
- ✓ تحليل ونشر: تطبيق ممارسات الأعوان النشطة " **agents intelligent** " لمعالجة الآلية وكذلك النشر.

6. أنواع اليقظة الإستراتيجية

لليقظة أنواع عديدة والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:⁷

نوع اليقظة	الحاضر / الماضي	التنبؤ/ الاستشراف
اليقظة التسويقية	التركيز السوقية	سوق محيطي، سوق نامي، أسواق جديدة محتملة.
اليقظة التنافسية	منافسين مباشرين، الابتكار في المنتج	متدخلين محتملين، خطر عدم استقرار السوق من خلال ممارسات عدوانية للمنافسين،
اليقظة التكنولوجية	منتجات، تكنولوجيات، أو خدمات المنافسين.	منتجات، تكنولوجيات أو خدمات في طور التطوير، منتجات تكنولوجية أو خدمات إحلال.
يقظة المورد - زبون	الموردون والزبائن الحاليين	الموردون والزبائن المحتملون
يقظة تشريعية وقانونية	التشريعات الوطنية والدولية	التطورات المستقبلية للقوانين
يقظة الاقتصاد الكلي	الاتفاقيات والمعاهدات الاقتصادية	الاستشراف الاقتصادي
اليقظة الجيوسياسية	الأحداث الدولية الحالية	الأخطار والتهديدات المستقبلية
اليقظة المجتمعية	سلوك المستهلكين	التحولات عبر الأجيال

Source : Véronique MESGUICH, *la veille mode d'emploi* , cci versailles, infothequepole universitaire leonard de vinci, october 2006, p 6.

ثانياً: الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية

إن مواجهة الالتزامات المرتبطة بالموردين، الزبائن، العمال، المجتمع وغيرها دفع إلى ظهور وتنامي التوجه المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وكما عزز هذا التوجه طبيعة الاستجابة والتي تكون بصورة أخلاقية وطوعية كشرط لاستدامة وتطور المؤسسة من خلال بنائها لمزايا تنافسية مستمرة.⁸

1. المسؤولية الاجتماعية ومنافعها

إن تدخل المؤسسة يمثل رافعة أساسية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة المباشرة في التنمية بواسطة شتى العمليات الاستثمارية وطرق الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى خلق مناصب للعمل وتوفير الرعاية والحماية للعاملين ومختلف أصحاب المصالح من جهة أخرى.⁹

1.1 تعريف المسؤولية الاجتماعية

لا يوجد تعريف واحد رسمي محدد ومتفق عليه للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية بل إن هناك تعريفات عدة، ومع تعدد هذه التعريفات تعدد المبادرات والفعاليات حسب طبيعة بيئة العمل المحيطة، ونطاق العمل المؤسسي، وما تتمتع به المؤسسة من قدرات مالية وبشرية وبالتالي فإن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليس ثابتاً بل هو تعريف ديناميكي، واقعي ومتطور يتواءم مع المتغيرات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية. ومن هنا تعددت التعاريف والتي نذكر منها ما يلي:

✓ عرفها (John Ireland) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ترتبط بدرجة تجسيد القيادة في تنفيذ النشاطات.¹⁰

✓ وأضاف (Strier) بأنها: "تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المؤسسة في مجال مسؤوليتها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان القانوني وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها"¹¹؛

✓ وهي كل الأعمال والبرامج والأنشطة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية تتكامل مع الأهداف الاقتصادية، فهي التزام بضرورة الاهتمام بمصالح العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.¹²

2.1 منافع المسؤولية الاجتماعية

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية مسألة مبادئ ومسئولية أخلاقية، إذ أن الشركة تتطور وتنمو بأمر المجتمع الذي تعيش فيه وتستخدم موارده المادية والبشرية، ولذا فهي مسئولة تجاهه على الصعيد الاجتماعي وحماية البيئة وهذه المسؤولية تحقق لها العديد من المزايا والمنافع ومنها:¹³
- ✓ تسهم في بناء المؤسسة لقاعدة بشرية تستفيد منها مستقبلاً؛
 - ✓ لا تهدر أموالها بل تستخدمها في استثمار اجتماعي طويل الأجل؛
 - ✓ تؤسس لنفسها سمعة طيبة ومن ثم صورة ذهنية جيدة لدى العملاء، ومختلف أصحاب المصالح؛
 - ✓ إكساب تأييد من الأطراف المجتمعية مثل الحكومة ووسائل الإعلام والمؤسسات المالية والمجتمع المدني وغيرها.

كما يؤكد (Edward Boman) من جامعة بنسلفانيا على أن المسؤولية الاجتماعية تعد في حقيقة الأمر إستراتيجية استثمار حقيقي، فهو يؤكد أن السلوك الاجتماعي للمؤسسة يؤثر على أسعار أسهمها، وكما أن السياسة المسؤولة اجتماعياً يمكن أن تفيد من لهم مطالب داخلية لدى المؤسسة وكذلك حملة الأسهم، وطبقاً لما يقول (Boman) فإن كثيراً من المستثمرين ينظرون إلى المؤسسات غير المسؤولة اجتماعياً كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة.¹⁴

2. مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن تصنيف ما تقدمه المؤسسات في مجالات الفعل الاجتماعي إلى ما يلي:

1.1. الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تجاه عمالها

وتلتزم المؤسسة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين من خلال ما يلي:¹⁵

- ✓ توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، والإنفاق على بعض العمال الراغبين في إكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية؛
- ✓ المساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب بعد الخروج على التقاعد؛
- ✓ توفير مرافق لتسهيل تدعيم العاملين السيولة اللازمة مثل مراكز بريد تابعة للمؤسسة، صناديق مشتركة؛
- ✓ وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات ولدى الأطباء، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم؛
- ✓ وضع نظم للحوافز والمكافآت سواء في المناسبات الدينية أو غيرها؛
- ✓ توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس؛
- ✓ توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمؤسسة؛

✓ توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.

2.2. الأنشطة الخاصة بتحسين جودة التعامل مع العملاء

من أهم الأنشطة التي تقدمها المؤسسة للعملاء والمستهلكين ما يلي:¹⁶

- ✓ الإعلان والترويج الصادق والأمين عن منتجات وخدمات المؤسسة؛
- ✓ الشفافية والنزاهة والصدق وعدم الخداع والغش في التعامل مع العملاء؛
- ✓ توفير البيانات اللازمة عن المنتجات مثل تواريخ الإنتاج وفترة الصلاحية، والمكونات والمنشأ وغيرها؛
- ✓ توفير خدمة ما بعد البيع والالتزام بتاريخ الضمان؛
- ✓ إصدار فواتير صحيحة بالموصفات الحقيقية للمنتج، والرد على شكاوي العملاء والاستجابة المناسبة لها.

3.2. الأنشطة الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع

من أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يلي:¹⁷

- ✓ المساعدات والبرامج المتعلقة بالأعمال الخيرية كالإطعام، التبرع، إقامة حفلات وغيرها؛
 - ✓ أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة ومقاومة التلوث؛
 - ✓ مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية؛
 - ✓ مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم العليا في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات؛
 - ✓ مجالات صحية كإقامة مستوصفات طبية، والمساهمة الكلية أو بجزء من الأموال والمتعلقة بإقامة مستشفيات؛
 - ✓ مجالات ثقافية تتمثل في إقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات؛
 - ✓ أنشطة رياضية متمثلة في التبرعات للأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
3. آليات نشر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات
- يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ما يلي:¹⁸

1.3. المساهمة المجتمعية التطوعية: يلقي هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا، التي يمكن أن تتضمن العمليات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو مبادرات أخرى ذات مردود مجتمعي؛

2.3. العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية؛

3.3. حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: فعلى الصعيد الداخلي تقوم قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات بوضع الرؤية وتهيئة المناخ العام الذي يمكن للعاملين من خلاله تحقيق التوازن المستول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي، فإن كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقومون بقيادة مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.

منه تمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في تطوير العمال وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع، وبالتالي فالإدارة الجيدة للعلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة يدعم الدور الاجتماعي للمؤسسة، وهذا الدور يتعزز أكثر في حالة وجود التوجه المرتبط باليقظة الاستراتيجية كفكر وممارسة.

ثالثا: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة

1. مدخل نظري لأصحاب المصالح

إن التحول في الذهنيات لمختلف الأطراف التي تؤثر في السوق من أصحاب المصلحة، مسيري مؤسسات، المستهلكون، الدولة... وكذلك ونتيجة لزيادة معدلات الضياع في السوق المرتبط بالموارد وظهور خدمات صديقة للبيئة، مما يعكس توجه جديد يوجه الاقتصاد ويعزز التوجه المجتمعي والأخلاقي، في إطار تقليل الأثار تجاه مختلف فئات أطراف المصلحة.¹⁹

1.1. تعريف أصحاب المصالح

تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح ونذكر منها:

✓ أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى منظمة الأعمال، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها؛²⁰

✓ عرفها كل من (Freeman & Emschoft) بأنها: " كل مجموعة تتصرف جماعياً ونستطيع أن تهدد بصفة مباشرة مستقبل المؤسسة ولكنها غير مراقبة بصفة مباشرة من طرف المؤسسة".²¹

فمن خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف ذات المصلحة كما يلي: كل فرد أو مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة تأثير وتأثر بالمؤسسة، بصفة طوعية أو إجبارية تقترن بقدرة المؤسسة على تعظيم منافع تستفيد منها هذه الأطراف بصورة ايجابية في شكل استفادة أو سلبية في شكل مخاطر متحملة.

وفي هذا السياق يقترح (Freeman) التغيير في نظرية المنظمات بإدخال إدارة الأطراف ذات المصلحة في

توجهات المؤسسة الإستراتيجية.²²

2.1. الأطراف ذات المصلحة كمدخل للقيمة

المقاربة النيوكلاسيكية تفرض أن البحث على تعظيم الأرباح بأنه المعيار المحدد من خلال المساهم لتوجيه سلوك المسيرين، بعضهم تحدث هنا على رؤية تقليل من حجم المسؤولية الاجتماعية بالعكس عديد من الدراسات الحديثة تبين أهمية التوجهات الإستراتيجية الجديدة، التي لم تعد تتمحور حول الأداء المالي لكن تتمحور حول الأداء الاجتماعي والبيئي.

كما يرى (Porter)، انه لكي تتحصل المؤسسة على هامش ربح معتبر، يجب أن تحقق أداءً عالياً، من

خلال العمليات التسعة (الأنشطة الأساسية، والأنشطة المساعدة) داخل سلسلة القيمة.²³

2.2. تبني اليقظة الإستراتيجية ضمن إستراتيجية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة

يمكن تقليل الانحراف بين تصورات المؤسسة ومختلف الأطراف من خلال تفعيل وظيفة الاتصال ومراعاة

وزن كل طرف في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة وعليه يمكن تحديد الحالات التالية:²⁴

✓ إذا كانت حصة الطرف أقل من العوائد المنتظرة، ونحصل على عدم الرضاء، ومنه نحكم على وجود فجوة في الأداء ونحكم عليها بأنها "علاقة غير عادلة"؛

✓ إذا تعادلت حصته مع التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بـ "علاقة عادلة"؛

✓ إذا تجاوزت حصته التطلعات المنتظرة نحكم على العلاقة بأنها "جد عادلة".

2. أليات اليقظة الإستراتيجية في إطار الحوار مع الأطراف ذات المصلحة

يمكن إجمالها في :²⁵

✓ وضع شبكات وأدوات للاتصال؛

✓ تحديد الحاجات والتطلعات الأساسية للأطراف أصحاب المصلحة؛

✓ تعلم إقامة شراكات مع الأطراف ذات المصلحة؛

- ✓ التركيز على تقليل الانحراف إلى أقصى حد ممكن؛
 - ✓ التركيز على تعزيز أقوى الروابط والذي يرتبط مباشرة بإستراتيجية المؤسسة؛
 - ✓ مراعاة الأولويات في الحوار.
- حيث انه لا ترتبط مسؤولية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة على قسم أو وحدة معينة، وإنما كل مديرية تستطيع أخذ جانب مرتبط بعملياتها ومجال كفاءتها فمثلاً:²⁶
- ✓ وظيفة الموارد البشرية تهتم بقضايا العمال؛
 - ✓ وظيفة الشراء تهتم بقضايا الموردين؛
 - ✓ وظيفة التسويق تهتم بقضايا الزبائن؛
 - ✓ وظيفة البيئة تهتم بقضايا المؤسسات غير الحكومية، تشكيلات المجتمع المدني، الجمعيات وغيرها؛
 - ✓ وظيفة المالية تهتم بقضايا المساهمين، المستثمرين.
- ولنجاح إدارة الحوار ينبغي إضافة وظيفة أو مصلحة جديدة إلى المؤسسة وهي مصلحة التعلم والتي تعمل على التنسيق "médiateur" بين هذه الوظائف.

1.2. اليقظة الإستراتيجية والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة

وتتمثل أساساً في:²⁷

- ✓ التعريف بجميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- ✓ تقسيم الأطراف أصحاب المصلحة وتحديد الأولويات؛
- ✓ تحديد القضايا الرئيسية المرتبطة بتوجهات وتطلعات هذه الأطراف؛
- ✓ إنشاء شبكات وأدوات للحوار مع الأطراف ذات المصلحة؛
- ✓ تشجيع وتفعيل الحوار مع هذه الأطراف ؛
- ✓ التعاون والشراكة مع هذه الأطراف "نقل واقتسام المعارف".

2.2. التوجه اليقظ لتلبية تطلعات أصحاب المصلحة

وذلك من خلال:²⁸

- ✓ التعرف على جميع الأطراف أصحاب مصلحة؛
- ✓ تفعيل الحوار مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة "داخلياً أو خارجياً"؛
- ✓ دراسة وتحديد سلوك هذه الأطراف؛
- ✓ الربط بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، من أجل تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات؛

✓ تحديد الإجراءات التصحيحية "تغذية راجعة":

✓ تحديد مجالات التميز واغتنامها.

خلاصة

يمثل التوجه المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية رهان كبير بالنسبة للمؤسسات في الوقت الحالي خاصة إذا إقترن بعنصر الاستدامة والاستمرارية، هذه الأخيرة أضافت أبعاد جديدة في دالة الهدف بالنسبة للمؤسسة، فلكي تمارس المؤسسة دورها بكفاءة وفعالية يجب أن تتبنى عدة مداخل ومنها التوجه المرتبط باليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال تفعيل إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة والذي يركز على محور الاتصال والحوار الجيد مع الأطراف أصحاب المصلحة بهدف تحقيق استجابة اجتماعية للمؤسسة. من خلال هذه الدراسة وللإجابة على السؤال الرئيسي وكذلك الأسئلة الفرعية ومنه نجد أن اعتماد مدخل اليقظة الاستراتيجية يساهم في نجاح إستراتيجية الحوار مع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال التركيز على حصة كل طرف والمقارنة بالعوائد والتطلعات المنتظرة وكذلك مراعاة الأولوية في الحوار؛ كما أن اعتماد مدخل اليقظة الاستراتيجية يساهم في نجاح عملية الاتصال من خلال التركيز على أدوات الاتصال ثم التركيز على نقل واقتسام المعارف "الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية" وكذلك إنشاء شبكات رصد، وفي الأخير إقامة شراكات وتحالفات.

أما مساهمة مدخل اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التوجه المرتبط بالاستجابة الاجتماعية والفعل الاستباقي فيتم من خلال تبني مخطط يقظة يشمل تعريف جميع أطراف المصلحة ثم تأتي مرحلة تقسيم وتحديد الأولويات كذلك دراسة وتحديد سلوك كل طرف ثم تحديد الإجراءات التصحيحية وفي الأخير تحديد مجالات التميز الفعل الاستباقي.

ومنه نخلص إلى أن مقترح اليقظة الاستراتيجية له أهمية كبيرة في كشف التهديدات والفرص المحيطة بالمؤسسة والتي توفر للمؤسسة السرعة في ردة الفعل واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وكذلك تعزيز أفضل الممارسات والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الإحالات والمراجع:

1. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل تغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 82.
2. نفس المرجع السابق، ص 82.
3. Véronique MESGUICH, *la veille mode d'emploi*, cci versailles, infothequepole universitaire leonard de vinci, october 2006,p 2.

4. علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 83.

5. نفس المرجع سابق، ص ص 99-100.

6. Véronique MESGUICH, op cit, p 2.

7. Ibid, p6.

8. مديحة بخوش، عمر جنينة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الأول حول: آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945 قالم، ص 18.

9. Afnor, **développement durable et entreprises** : un défi pour les managers, 2ème édition, p 11.

10. Alessia D'Amato, Sybil Henderson, Sue Florence, **corporate social responsibility and sustainable business a guide to leadership tasks and functions**, center for creative leadership, Greensboro, North Carolina, 2009, p 43.

11. طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية، ص 57.

12. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان، ص 42.

13. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية: مهارات التفكير الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الناشر أحمد سيد مصطفى، مصر 2008، ص 226.

14. شارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 119.

15. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الإسكندرية، 2001، ص 136.

16. نفس المرجع السابق، ص 136.

17. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية: سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد 90، فيفري 2010، ص 6.

18. المعهد العربي للتخطيط بالكويت، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص 7.

19. Alain Guye, **ecoentreprise: une démarche pour faciliter le management durable**, p 10.

20. شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 77.

21. Renaude Dontenwill, **le role de la approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable**, journée AIMS, atelier développement durable, ESSCA ANGERS, 2005, p 2.

22. Jean Pierre Tardieu et Autres, **organiser la contribution de l'entreprise au développement durable**, France, p7.

23. Jouy- En Josas, **STRATEGOR**, Dunod éditions, france, 2005, pp 81-85.

24. Jean Supizet, **le management de la performance durable**, édition d'organisation, 2007, France, pp 76-77.

25. Anthony Rosa et Autres, **guide pratique de développement durable**, afnor, France, 2008, p 29.

26. Jean Pierre Tardieu Et Autres, op. cit, pp 7-12.

27. Gerard Charreaux, **vers une théorie de gouvernance d'entreprise**, l'Université de Bourgogne, France, 1996, pp 10-18.

28. Florence Emanuelli, Eva Pulnelli, John Pean, **2ème baromètre de la fonction développement durable des entreprises de SBF 120**, l'IAE Gustave Eiffel, France, janvier 2010, pp 13-16.