



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## اقتراح نموذج لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة

### الشركة الاقتصادية

دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:  
أ.د ربيع المسعود

إعداد الطالب:  
قدوج حمزة

#### لجنة المناقشة:

جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د مفيدة يجياوي
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ	أ.د ربيع المسعود
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ	أ.د محمد قريشي
جامعة الجلفة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. عبد القادر حليس
جامعة سطيف 1	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. هباش سامي
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. نعيم دفرور





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## اقتراح نموذج لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة

### الشركة الاقتصادية

### دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: الإدارة الاستراتيجية

الأستاذ المشرف:  
أ.د ربيع المسعود

إعداد الطالب:  
قدّوج حمزة

#### لجنة المناقشة:

جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ	أ.د مفيدة يجياوي
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ	أ.د ربيع المسعود
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ	أ.د محمد قريشي
جامعة الجلفة	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. عبد القادر حليس
جامعة سطيف 1	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. هباش سامي
جامعة الوادي	مناقشا	أستاذ محاضر أ	د. نعيم دفرور

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## شكر و تقدير

الحمد لله الذي لا تتم الأمور إلا بنعمته.

شكرا للأستاذ المشرف ربيع المسعود على توجيهاته ونصائحه القيمة.

شكرا لكل عضو من لجنة المناقشة المحترمين على اطلاعهم وفحصهم وآرائهم.

شكرا شركة روية وشركة كوندور وشركة هيدروأميناجون وشركة كوسيدار أرام على تعاونهم.

شكرا والدي الكريمين، الفضل لكما منذ البداية والذخر ذخركما، والجنة بكما.

شكرا زوجتي الفاضلة، دعمك وصبرك ورعايتك ها هي الآن تُثمر.

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع لأخي الأكبر زهير رحمه الله.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج تسترشد به الشركات لتبني إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛ حيث تمّ بناؤه من واقع تجربة بعض الشركات الجزائرية، وذلك بدراسة حالة كل واحدة منها، وفهم كيف قامت بتوجيه أنظمتها الإدارية نحو تلبية مطالب كافة أصحاب المصالح، وليس الزبون فقط، وفهم كيف تتأقلم مع هذه المطالب إذا ما تغيرت.

ولتحقيق هذا الهدف تم دراسة تجارب الشركات الجزائرية المشاركة في مشروع RS-MENA، وفقا لأسلوب دراسة حالات متعددة، وذلك بإجراء مقابلات وتفحص الحجج من الوثائق لكل شركة، واستغلال البيانات العائدة لسنة 2020م.

وتوصلت الدراسة لاقتراح نموذج (Framework) يُلخص أهمّ نتائج البحث، ويؤطر كيفية الاستفادة من تجارب الشركات الجزائرية المدروسة دون العودة لتفاصيل كل واحدة منها، ومن بين هذه النتائج:

نظام الإدارة للشركة يتكون في الأساس من ثلاثة أنواع من العمليات وهي: العمليات القيادية وعمليات الإنجاز وعمليات الدعم، وأنّ العمليات القيادية هي التي تستخدم أدوات إدارية في توجيه الشركة نحو أصحاب المصالح، من بين هذه الأدوات: السياسة العامة وجدول نشر الأهداف ولوحة القيادة والمهام التصحيحية والوقائية، والتدقيق الداخلي والخارجي، واجتماع مراجعة الإدارة.

وأنّ هذه الأدوات هي من مكونات نظام الإدارة وليست متخصصة في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، كما أنّها موزعة على مختلف المراحل الإدارية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة، وتصحيح، وهو ما يجعل إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تتم بطريقة مدججة في نظام الإدارة وليس بطريقة منفصلة.

العلاقة بين الشركات المدروسة وأصحاب المصالح غير مركزية، حيث أنّ أغلب العمليات الداخلية للشركات المدروسة كانت تتواصل وتتفاعل مع أصحاب المصالح مباشرة ودون وسيط، وهو ما يجعلها تُحدّث معلوماتها حول مطالب أصحاب المصالح باستمرار، وتكشف أيّ تغير فيها، وتتكيف معها بسلاسة ومرونة.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصالح، نظام الإدارة.

## **Abstract**

**Based on practices of some Algerian organizations, this study aimed to propose a framework to use for adopting management of relationship with stakeholders.**

**According to multi-case study method, this study collect data by interviewing managers, and examination of internal documents related of 2020 to understanding how the Algerian organizations witch participates in RS-MENA project lead it's management systems to accomplish all stakeholders' exigencies, and how it adapt with any changes in these exigencies.**

**The framework proposed resume experiences of studied organizations and give guidelines for integrate stakeholders' relationship management into management system.**

**The studied organizations built its management systems based on three types of process: management process, realization process, and support process, but the management process practice the critical role that make all process oriented to satisfy stakeholders exigencies by using deferent tools, like policy, objectives deployment, dashboard, correctives and preventives actions, management review meeting, internal and external audit.**

**These tools is not considered as stakeholders' relationship management tools, but it is considered as management system component, and it is distributed on all managerial steps: plan, do, check and act, so this make management of stakeholders relationship integrated in management system.**

**The other important result is lighting the decentralization of relationship between stakeholders and process, the decentralization empower update information, direct interactions between the two, and adapt with any changes in stakeholders exigencies.**

**Key words :** Stakeholders, Management system



## قائمة الأشكال

- شكل 1: إجراءات تشغيل عملية خدمات ما بعد البيع لشركة جزائرية ..... 64
- شكل 2: مراحل اتخاذ المهام التصحيحية والوقائية لمعالجة حالات عدم المطابقة الواقعة أو المحتملة ..... 76
- شكل 3: مراحل مراجعة نظام الإدارة وتحسينه بالاعتماد على معايير خارجية ..... 82
- شكل 4: طريقة شركة رويبة في توجيه عملياتها الداخلية ..... 126
- شكل 5: طريقة شركة كوندور في توجيه عملياتها الداخلية ..... 143
- شكل 6: طريقة شركة هيدروأميناجمون في توجيه عملياتها ..... 154
- شكل 7: طريقة شركة كوسيدار آرام في توجيه عملياتها ..... 167
- شكل 8: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة رويبة - 2020م ..... 173
- شكل 9: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة كوندور - 2020م ..... 177
- شكل 10: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة هيدروأميناجمون - 2020م ..... 181
- شكل 11: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة كوسيدار آرام - 2020م ..... 183
- شكل 12: نموذج (FRAMEWORK) مقترح لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة ... 193

## قائمة الرسوم التوضيحية

- رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة ..... 9
- رسم توضيحي 2: مراحل إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ..... 40
- رسم توضيحي 3: تصنيف أصحاب المصلحة حسب معيار الأهمية بالنسبة لمدراء الشركة ..... 44
- رسم توضيحي 4: أنواع مطالب أصحاب المصالح حسب المعيار القانوني ..... 46
- رسم توضيحي 5: أصناف أنظمة الإدارة ..... 57
- رسم توضيحي 6: الفرق بين نظام الإدارة المتكامل ونظام الإدارة المنفصل ..... 58
- رسم توضيحي 7: أنواع تدقيق نظام الإدارة ..... 70
- رسم توضيحي 8: مراحل تدقيق نظام الإدارة ..... 71
- رسم توضيحي 9: تقييم نموذج الخطط التصحيحية والوقائية في تحسين نظم الإدارة ..... 79
- رسم توضيحي 10: مراحل العمل الميداني ..... 86
- رسم توضيحي 11: الأنظمة الفرعية لنظام إدارة شركة رويبة - 2020م ..... 116
- رسم توضيحي 12: توزيع العمليات الداخلية لشركة رويبة حسب النوع ..... 118
- رسم توضيحي 13: بطاقة الأداء المتوازن لشركة رويبة - 2014م ..... 122
- رسم توضيحي 14: مكونات نظام الإدارة لشركة كوندور - 2019م ..... 128
- رسم توضيحي 15: توزيع العمليات الداخلية لشركة كوندور حسب النوع - 2019م ..... 130
- رسم توضيحي 16: مكونات نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون - 2020م ..... 145
- رسم توضيحي 17: توزيع العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون حسب النوع - 2019م ..... 147
- رسم توضيحي 18: مكونات نظام الإدارة لشركة كوسيدار آلرام - 2020م ..... 156
- رسم توضيحي 19: توزيع العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آلرام حسب النوع - 2020م ..... 157
- رسم توضيحي 20: توزيع أدوات توجيه العمليات نحو مطالب أصحاب المصالح على المراحل الأربعة لنظام الإدارة. 171

## قائمة الجداول

28	جدول 1: أنواع المصلحة.....
29	جدول 2: أهم تعاريف أصحاب المصالح.....
32	جدول 3: العلاقة بين أصحاب المصالح والشركة.....
37	جدول 4: مستوى العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح.....
58	جدول 5: بعض الأنظمة الإدارية القائمة على مواصفات قياسية خارجية – الجزائر – 2015م.....
62	جدول 6: وصف عملية خدمات ما بعد البيع.....
68	جدول 7: لوحة قيادة تعرض أداء شهريا لعملية البيع في شركة جزائرية.....
73	جدول 8: مصفوفة طرائق تدقيق أنظمة الإدارة.....
87	جدول 9: البيانات المطلوبة، ومصادرها، وأساليب جمعها.....
91	جدول 10: بيانات تعريفية بشركة رويبة – 2020م.....
93	جدول 11: قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة – 2020م.....
95	جدول 12: بيانات تعريفية بشركة كوندور – 2020م.....
96	جدول 13: قائمة أصحاب المصلحة لشركة كوندور - 2019م.....
98	جدول 14: سلم تقييم أصحاب المصالح المعتمد في شركة كوندور 2019م.....
99	جدول 15: نتيجة تقييم لبعض أصحاب المصالح لشركة كوندور 2019م.....
101	جدول 16: بيانات تعريفية بشركة هيدرو أميناجمون – 2020م.....
101	جدول 17: قائمة أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون – 2020م.....
103	جدول 18: معايير تقييم أصحاب المصالح في شركة هيدرو أميناجمون - 2020م.....
104	جدول 19: نتيجة تقييم لبعض أصحاب المصالح في شركة هيدرو أميناجمون – 2020م.....
106	جدول 20: بيانات تعريفية بشركة كوسيدار ألام – 2020م.....
107	جدول 21: قائمة أصحاب المصالح لشركة كوسيدار ألام – 2020م.....
109	جدول 22: معيار تقييم أصحاب المصالح في شركة كوسيدار ألام – 2020م.....
110	جدول 23: نتيجة تقييم بعض أصحاب المصالح في شركة كوسيدار ألام – 2020م.....
111	جدول 24: ملخص تحليل قائمة أصحاب المصالح.....
117	جدول 25: قائمة العمليات الداخلية لشركة رويبة – 2020م.....
119	جدول 26: الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الداخلية لشركة رويبة.....
120	جدول 27: رؤية ورسالة وقيم شركة رويبة لسنة – 2020 م.....
129	جدول 28: قائمة العمليات الداخلية لشركة كوندور – 2019 م.....
131	جدول 29: الأدوات المستعملة في شركة كوندور لتوجيه العمليات الداخلية.....
132	جدول 30: سياسات شركة كوندور – 2019 م.....

- جدول 31: جزء من جدول نشر الأهداف لشركة كوندور – 2019م ..... 133
- جدول 32: جزء من مخطط الاتصال الداخلي لشركة كوندور - 2019م ..... 137
- جدول 33: جزء من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوندور - 2019م ..... 138
- جدول 34: عرض مؤشر دوران العمالة في لوحة القيادة لشركة كوندور - 2019م ..... 140
- جدول 35: العمليات الداخلية لشركة هيدروأمينا جمون - 2020م ..... 146
- جدول 36: الأدوات المستعملة في شركة هيدروأمينا جمون لتوجيه العمليات الداخلية ..... 147
- جدول 37: السياسة العامة لشركة كوسيدار ألام - 2020م ..... 148
- جدول 38: مخطط الاتصال الخارجي لشركة هيدروأمينا جمون - 2020م ..... 151
- جدول 39: أهداف عملية الشراء ومؤشرات قياسها في شركة هيدروأمينا جمون – 2020م ..... 152
- جدول 40: العمليات الداخلية لشركة كوسيدار ألام - 2020م ..... 156
- جدول 41: الأدوات المستعملة في شركة كوسيدار ألام في توجيه العمليات الداخلية ..... 158
- جدول 42: السياسة العامة لشركة كوسيدار ألام - 2020م ..... 159
- جدول 43: جزء من جدول نشر الأهداف لشركة كوسيدار ألام - 2020م ..... 160
- جدول 44: جزء من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوسيدار ألام - 2020م ..... 165
- جدول 45: توزيع الأدوات الإدارية المستعملة في توجيه العمليات الداخلية حسب مراحل نظام الإدارة ..... 169
- جدول 46: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة رويبة - 2020م ..... 174
- جدول 47: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة كوندور - 2020م ..... 178
- جدول 48: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة هيدروأمينا جمون - 2020م ..... 182
- جدول 49: التفاعلات بين أصحاب المصالح وشركة كوسيدار ألام – 2020م ..... 184
- جدول 50: نسبة العمليات التي تربطها علاقة بأصحاب المصالح ..... 187

### قائمة الملاحق

- ملحق 1: بعض أدوات متابعة نظام الإدارة - شركة رويبة ..... 205
- ملحق 2: الصفحة الأولى لوثيقة وصف عملية التسويق- شركة رويبة ..... 206
- ملحق 3: وثيقة عدم المطابقة لشركة رويبة ..... 207
- ملحق 4: إجراء التحكم في عدم المطابقة - شركة كوندور ..... 208
- ملحق 5: نموذج وثيقة عدم المطابقة - شركة كوندور ..... 209
- ملحق 6: خريطة العمليات CARTHOGRAPHIE DES PROCESSES - شركة هيدروأميناجمون ..... 210
- ملحق 7: مخطط الاتصال الخارجي - شركة هيدروأميناجمون ..... 211
- ملحق 8: أدوات متابعة نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون ..... 212
- ملحق 9: خريطة العمليات CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS - شركة كوسيدار ألام ..... 213
- ملحق 10: الصفحة الأولى لقائمة أصحاب المصالح - شركة كوسيدار ألام ..... 214
- ملحق 11: دليل المقابلة الشخصية ..... 215

## I- مقدمة

لا تتطور الشركة الاقتصادية في نظمها وممارساتها إلا لوجود تغيير يسبق هذا التطور ويحدث على مستوى البيئة الخارجية التي تنشط فيها، فالشركة مهما كان حجمها ونشاطها لا تعدو أن تكون مفردة في وسط تشغله مفردات أخرى تتنوع بين شركات اقتصادية، ومنظمات بيئية، وهيئات حكومية، وغيرها من عناصر المجتمع المدني من منظمات الإعلام والصحافة، ومنظمات حقوق الإنسان والأعمال الخيرية، بل وحتى الجمهور العام.

فهي بذلك لا تنشط منعزلة عن هذا الوسط بل تتفاعل معه فتؤثر فيه وتتأثر به، واستمراريتها تعتمد أساسا على استمرارية هذا التفاعل، فإذا لم تكن من وراء هذه الشركة قيمة تحتاجها بيئتها الخارجية فهي مهددة بالزوال، لذلك يتطلب عليها العمل على دفع هذه القيمة باستمرار نحو بيئتها الخارجية.

وهذه القيمة التي تخلقها الشركة يُصطلح عليها باسم مصلحة؛ حيث يوجد من وراء هذه المصلحة طرف يطالب بها، وبوجود مجموعة من الأطراف فإن هناك مجموعة من المصالح.

وهذا يعني أن سعي الشركة لإشباع زبائنها لم يعد كافيا في ظل تعدد الأطراف، فإذا ما أخذنا منتجات الشركة أو خدماتها، والتي هي موجهة أساسا للزبون فإن هناك جملة من القوانين والنظم الإدارية التي تتحدث عن سلامة هذا المنتج، وهناك أطراف أخرى تهتم بتأثير المنتج على البيئة كاستهلاكه للطاقة، وطرحة لمخلفات، وحتى أعمق من ذلك إلى التكنولوجيا المستخدمة في إنتاجه وتأثيرها على صحة العمال وعلى سلامة البيئة، بل وعلى سلامة جيران المصانع مما تحدثه من ضجيج وانبعاثات، وفي حال حدوث أي خطأ يتعلق مثلا بجودة المنتج أو سلامته أو تأثيره على البيئة أو عدم مطابقته للقوانين فإن هناك مكاتب الجرائد ومحطات التلفاز التي ستتكلم وتنشر هذا الخطأ وعندها سيصل الخبر إلى البنوك والمستثمرين الذين يمثلون مصدر التمويل وإلى الجمهور العام الذي ينتمي إليه الزبائن الحاليين والمحتملين وهذا كله يمثل ببساطة سيناريو للضغط الذي يمارسه أصحاب المصالح.

فالشركة على طول مدى دورة حياتها تتفاعل مع هذا الضغط باستمرار؛ فهي تُغير في عناصر ونظم بيئتها الداخلية استجابة لتلبية مطالب أصحاب المصالح، ولذلك حاول العديد من الباحثين والممارسين تقديم تصميمات لنظم إدارة (Systèmes de Management) تعتمد على إشباع أعلى أصحاب المصالح، وأبرزها مواصفات نظم الإدارة (Les Normes de Système de Management) التي تُطورها المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، لكن هذه النظم لم تؤكد الغاية التي وضعت من أجلها في كل الأحوال فالكثير من الشركات الاقتصادية التي لها نظام لإدارة الجودة لم تحقق الغاية منه والمتمثلة في تحقيق أعلى مستويات إشباع الزبائن، وكذلك الأمر بالنسبة لنظام الإدارة البيئية المطابق للمواصفة (ISO14001) لم يمكن الشركة من تحقيق الغاية التي وضعت من أجلها هذه المواصفة والمتمثلة في التحكم في التأثيرات السلبية

لأنشطة الشركة ومنتجاتها على البيئة، وحتى لنظام إدارة صحة وسلامة العمال لم يؤد في كل الأحوال إلى تخفيض حوادث العمل والأمراض المهنية، وغيرها من نظم الإدارة.

وهذا يشير إلى أن نظم الإدارة غير قادرة في كل الأحوال على الوفاء بغايتها في ظل تبلور العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح وانتقال هذه العلاقة من وضعية كانت فيها الشركة تسعى لتقدير احتياجات بعض أصحاب المصالح ومن ثم تلبيةها، أو بعبارة أخرى علاقة ذات بذل وحيد، إلى وضعية صارت فيها هذه العلاقة ذات بذل متعدد الأطراف تنتقل ضمنها المعلومات، والحوارات بما يخدم المصالح الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لهذه الأطراف، فصار يُنظر لهذه العلاقة بطريقة أشمل من أن يُنظر إليها من وجهة نظر الشركة فقط، وهو ما يفسح المجال لإعادة النظر في نظم الإدارة المعتمدة من طرف الشركات الجزائرية والعمل لإثرائها بأدوات ومنهجيات تُعنى بإدارة علاقتها مع أصحاب المصالح.

يُعتبر نظام الإدارة هو نظام تشغيل الشركة، وليس هو نظام المعلومات بل هو أشمل، فقد تُدار الشركة دون نظام معلومات ومع ذلك يكون لها طريقة تُشغل بها، وتسعى وفقها لإرضاء أطراف معينة كالملاك والزبائن في أبسط الحالات، بتطوير نظام الإدارة ودمج فلسفات إدارية فيه كإدارة البيئة مثلا يصبح نظام الإدارة موجها نحو تلبية متطلبات بيئية كتخفيض النفايات وترشيد استهلاك الطاقة، فإذا تم دمج إدارة سلامة المنتجات الغذائية أيضا، يصبح نظام الإدارة موجها أيضا نحو تلبية المتطلبات المتعلقة بسلامة المنتجات الغذائية، وهكذا كلما دمجنا فلسفة إدارية في نظام الإدارة يتطور نظام الإدارة ويصير قادرا على تلبية مطالب أطراف جديدة.

ولذلك يقترح هذا البحث دمج إدارة أصحاب المصالح في نظام الإدارة مباشرة، فهو من شأنه أن يرقى بنظام إدارة الشركة لمستوى من النضج الإداري تراعي فيه الشركة مطالب جميع أصحاب المصالح، ولا تهمم بالبعض وتتغافل عن البعض الآخر.

## I-1- طرح إشكالية البحث

يُستعمل مصطلح "الشركات المدروسة" في فقرة تحديد الإشكالية خاصة وفي البحث عامة للتعبير على الشركات التي ستجرى عليها الدراسة، وهي مجموعة من الشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA) والتي تعتمد نظام إدارة مُصمم لإشباع أكثر من طرف واحد من أصحاب المصالح.

تنطلق إشكالية هذا البحث من ثلاث أفكار رئيسية:

إنّ هناك رهانات جديدة جعلت علاقة الشركة بأصحاب المصالح وسيلة لتفي بمسؤوليتها اتجاه المجتمع والبيئة التي تنشط فيها، ومصدرا لتحسين ممارساتها وأدائها، وهذا لا يتأتى للشركات إذا بقيت لا تهتم بكافة أصحاب المصالح.

وأما الثانية فتتمثل في أن تلبية مطالب أصحاب المصالح غاية ليس لها نقطة انتهاء، ولا تتوقف الشركة عن تحقيقها عند الوصول إليها، بل هي عمل مستمر لا ينقطع. بما أن الضغط الممارس على الشركة لا يتوقف أيضاً، وهذا يعني أن هناك مجموعة من العلاقات التفاعلية بين الشركة وأصحاب المصالح وهذه العلاقات يجب أن يأخذها نظام الإدارة في الحسبان ولا يمكن إغفالها أو مراعاة بعضها فقط، فنظام الإدارة هو ما يجعل من ممارسات الشركة مستمرة وليست عرضية وذلك تماشياً مع الضغط المستمر لأصحاب المصالح.

أما الثالثة فتتمثل في أن العديد من الشركات الجزائرية تبنت أنظمة إدارة مشتملة على إدارة الجودة وإدارة البيئة وإدارة السلامة المهنية، لكنها لم تصل لمستوى يكون فيه نظام الإدارة موجهاً نحو تلبية مطالب كافة أصحاب المصالح، بل لبعضهم فقط، إلا القليل منها التي أدجت آليات الاهتمام بعلاقة الشركة بأصحاب المصالح أدمجتها في نظام الإدارة، وهي تلك الشركات التي استفادت من برنامج (RS-MENA) والذي هدف لمرافقتها في اعتماد المسؤولية الاجتماعية وفق الإرشادات الدولية ISO 26000، ورغم أن موضوع البحث ليس المسؤولية الاجتماعية إلا أن الأخيرة لا يمكن اعتمادها دون إدارة علاقة الشركة بأصحاب المصالح.

وعليه يهتم هذا البحث بتأطير تجربة هذه الشركات في تطوير نظم إدارية مزودة بآليات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ويسعى لتلخيصها في شكل نموذج (Framework) يُمكن الشركات الأخرى من الاقتداء به.

ومن هنا يستمد هذا البحث إشكاليته والمصاغة على الشكل التالي:

- ما هو النموذج الذي يمكن اقتراحه كأداة إدارية تستخدم لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة؟

يتضح من تساؤل إشكالية البحث أنه يمكن تفكيكها للتساؤلات الفرعية التالية:

تساؤلات نظرية:

- ما مفهوم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وما أهميتها ومراحلها؟
- ما مفهوم نظام الإدارة؟

تساؤلات تطبيقية:

- كيف يتم تحديد أصحاب المصالح؟
- كيف توجه الشركة نظامها الإداري نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح؟
- كيف يتكيف نظام الإدارة باستمرار مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح؟

2-I- تقديم فرضيات البحث

مراعاة لموضوع وإشكالية البحث فإن القاعدة التي تنطلق منها هذه الدراسة تتمثل في الفرضية العامة التالية:



"النموذج الذي يمكن اقتراحه لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة هو النموذج الذي يسمح للشركة بتوظيف مكونات نظام إدارتها الحالي بكل مراحله في الاستجابة لأصحاب المصالح المحددين والمحافظة على التفاعل المستمر معهم"

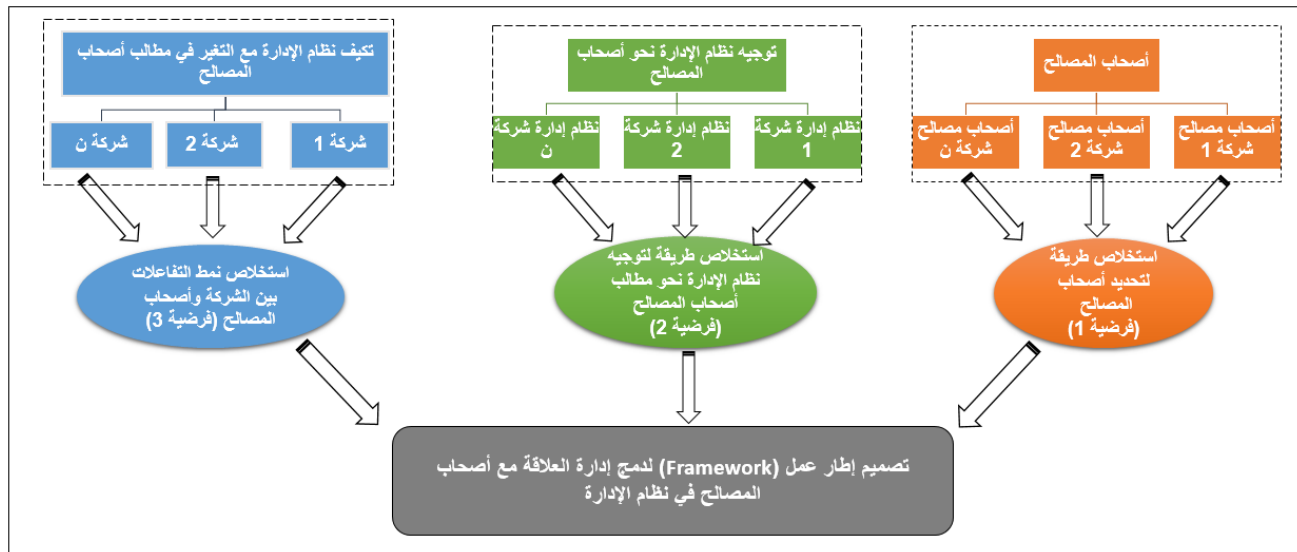
ويحدث ذلك إذا تحققت شروط يتم صياغتها في شكل فرضيات كما يلي:

- ❖ فرضية فرعية 1: تحديد أصحاب المصالح يتم وفق منهجية موضوعية.
- ❖ فرضية فرعية 2: توجيه نظام الإدارة نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح يكون بمراعاة مطالبهم أثناء القيام بالمهام الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتصحيح.
- ❖ فرضية فرعية 3: يتكيف نظام الإدارة باستمرار مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح عن طريق تمكين العمليات الداخلية من التفاعل معهم مباشرة.

### 3-I- الإطار العام للبحث والتعاريف الإجرائية

#### 3-I-1- الإطار العام للدراسة

#### رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

يبين الشكل أعلاه نموذج الدراسة الذي يحدد متغيراتها ويبين مراحلها:

أولاً: استخلاص طريقة لتحديد أصحاب المصالح تكون بعد التطرق لحالة كل شركة في تحديد أصحاب المصالح وإعداد قائمتهم وتصنيفهم وتحديد مطالبهم؛

ثانياً: استخلاص طريقة لتوجيه نظام الإدارة نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح، وذلك بدراسة النظام الإداري لكل شركة عبر عرض وتحليل العمليات التي يتكون منها، وكيف يتم توجيهها؛

ثالثاً: استخلاص نمط التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات، وذلك بدراسة العلاقات التفاعلية بينهما بغرض فهم كيف يحدث التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح؛

رابعاً: بعد فهم كيف يتم توجيه نظام الإدارة نحو مطالب أصحاب المصالح، وكيف تحدث التفاعلات بينهما، يمكن اقتراح إطار عملي لجعل نظام الإدارة للشركة يسمح بممارسة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.

### 1-3-2- التعاريف الإجرائية

- نظام الإدارة: هو النظام الذي يتم به تشغيل الشركة، وذلك بتصميم العمليات الداخلية للشركة، وتوجيهها نحو أهداف الشركة.
- صاحب المصلحة: هو كل فرد أو مجموعة لها اهتمام بأي نشاط أو قرار يتعلق بالشركة مثل: الزبون، الأفراد، الموردون، المستثمرون، البنوك، شركات نقل السلع، الجمارك، مديرية البيئة، مفتشية العمل وغيرها.
- مطالب أصحاب المصالح: هي مجموعة المطالب التي ينبغي على الشركة الوفاء بها لأصحاب المصالح والتي قد تكون شيئاً مادياً كالمنتج، أو خدمات يجب توفيرها كخدمات ما بعد البيع، أو مبلغاً مالياً كالعائد على الاستثمار، أو الديون، أو ممارسة إدارية وتنظيمية كطب العمل ومعالجة النفايات، أو معلومة يجب التصريح بها في الوقت المناسب.
- إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح: هي كل ما تقوم به الشركة من أجل معرفة أصحاب مصالحها، وتحديد مطالبهم، وتلبيتها، والمحافظة على الاتصال المستمر بأصحاب المصالح.
- دمج: إضافة أسلوب إداري جديد يعمل بنفس الأدوات الإدارية التي تستخدمها الشركة حالياً، فيكون غير منفصل في الأدوات والمسؤوليات والأفراد والعمليات عن نظام الإدارة الحالي للشركة، وذلك يضمن أن الشركة ككل ستشارك في اعتماده.
- أدوات إدارية: هي كل ما تستخدمه الشركة من أساليب إدارية وتقنية في تحديد أصحاب المصالح ومطالبهم، وتحليلها، والتواصل معهم.
- عملية داخلية: هي نشاط من أنشطة الشركة، يتم تصميمه في شكل عملية وتحديد مدخلاتها، ومخرجاتها، وكتابة إجراءاتها، وذلك في وثيقة تسميها الشركات بطاقة وصف العمليات (Fiche de description de processus)، وذلك تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالعمليات.

### 1-4- أهمية الدراسة

إنّ هناك مجموعة من المسائل التي تلقى اهتماماً أكاديمياً ومهنياً تجعل من دراسة نظم الإدارة المدججة بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ملجأً لفهم هذه المسائل بطريقة منهجية علمية كما تسمح بالتحرك على مستوى ميدان الممارسات، للتعامل مع وضع مفروض على الشركات نتيجة التطورات والتغيرات وهذه المسائل هي:

- يدرس هذا البحث ويحلّل موضوعاً مفتاحياً بالنسبة للتغيرات الحديثة والمتمثلة في تطور دور الشركة واتساع مسؤولياتها التي كانت تنحصر في المجال الاقتصادي فقط لتشمل المجال المجتمعي والبيئي، حيث تعتبر إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، عملية حاسمة في ممارسة هذا الدور؛

- تلجأ العديد من الشركات الجزائرية إلى اعتماد أنظمة إدارة قابلة للتحسين أو تعتمد على مبدأ التحسين المستمر وهذه الأنظمة غالباً إن لم تكن جميعاً مطابقة لمواصفات عالمية كتلك التي تصدرها منظمة الأيزو، لكن التنفيذ العملي لهذه الأنظمة والموجهة لإشباع بعض أصحاب المصالح أغفلت الشركات عن الاهتمام بكافة علاقاتها المهمة مع أصحاب المصالح، وهذا البحث يقدم إطاراً منهجياً لعلاج هذه المشكلة من خلال تأكيده على دمج منهجيات وأدوات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة؛
- تحاول هذه الدراسة أن تقترح إطاراً منهجياً لجعل أنظمة الإدارة التي تعتمد عليها الشركة أكثر تكيفاً مع البيئة الخارجية وذلك من خلال التغيير في بنية هذه الأنظمة بما تتطلبه التطورات والتغيرات الحديثة؛
- تُعتبر هذه الدراسة مساهمة في تحسين ممارسات الشركات باستعمال مدخل شامل لكافة أصحاب المصالح، والتي تعرف انتشاراً واسعاً في المجال التطبيقي، حيث تعتمد المكاتب الاستشارية كمنهج استراتيجي لتفعيل دور الشركة كمساهم في التنمية المستدامة للدول.

#### 5-I- أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف العام للدراسة في اقتراح نموذج منهجي لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة الجزائرية، ولكن الوصول لهذا الهدف يستدعي تحقيق أهداف وسيطة تتمثل فيما يلي:
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح؛
  - التعرف على مفهوم نظام الإدارة ومكوناته؛
  - عرض وتقييم وتأطير تجربة الشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA) في دمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظم إدارتها، عبر الخطوات التالية:
    - التعرف على الطريقة التي اتبعتها في تحديد أصحاب المصالح وتعريف مطالبهم؛
    - التعرف على الكيفية التي استطاعت بها توجيه نظمها الإدارية نحو تحقيق أهدافها من جهة وتحقيق مطالب كافة أصحاب المصالح من جهة أخرى؛
    - التعرف على الآليات التي تضمن التكيف المستمر مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح.

#### 6-I- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: يتمثل مجال اهتمام هذا البحث في الشركات الجزائرية المشاركة في مشروع (RS-MENA)، ولا يتضمن عمليات خارج حدود الجزائر حتى لو كانت تابعة للشركات موضوع البحث.
- الحدود الزمانية: يتحدد المجال الزمني للبيانات المجموعة من الشركات موضوع الدراسة في سنة 2020م، كما يمكن توظيف بعض بيانات سنة 2019م في حال عدم توفر بيانات 2020م.

الحدود الموضوعية: هناك بعض القيود الواجب توفرها في الشركات المدروسة حتى يمكن إدراجها في الدراسة وهي:

- أن تكون الشركة جزائرية تنشط في مجال صناعي؛
- أن تكون الشركة مشاركة في مشروع RS-MENA؛
- ألا تكون الشركة قد توقفت عن تنفيذ مشروع RS-MENA؛
- أن تمتلك الشركة البيانات الضرورية لإجراء هذه الدراسة وأن توافق على التزويد بها لغرض البحث.

#### I-7- أسباب اختيار الشركات المشاركة في مشروع (RS-MENA)

قبل ذكر الأسباب المتعلقة باختيار الشركات محل الدراسة، نعطي توضيحا موجزا لمشروع (RS-MENA) هو عبارة عن دعم من طرف منظمة الأيزو بتمويل من دولة السويد، هدفه تشجيع اعتماد المسؤولية الاجتماعية من طرف شركات الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وذلك من خلال مرافقتها (Accompagnement) في اعتماد الإرشادات الإدارية المتعلقة بتبني المسؤولية الاجتماعية والتي أخرجتها منظمة الأيزو في شكل إرشادات إدارية (ISO 26000) سنة 2010م.

حيث تشارك 17 شركة جزائرية عمومية وخاصة في هذا المشروع، ولهذا المشاركة علاقة وطيدة بأسباب اختيار هذه الشركات دون غيرها، والتي تعود إلى وعي هذه الشركات بأهمية علاقتها بأصحاب المصالح، وأقدمية نظم إدارتها.

- بالنسبة لإدراك هذه الشركات بأهمية علاقتها بأصحاب المصالح فهذا راجع إلى التكوين الذي تلقته بخصوص المسؤولية الاجتماعية وأهمية أصحاب المصالح في ذلك، كما أنها تتلقى مرافقة من طرف خبراء ينقلون إليها المعارف المتعلقة بأصحاب المصالح ودور الشركة اتجاههم؛
- وأما فيما يخص أقدمية هذه الشركات في اعتماد نظم إدارة مطابقة للمواصفات العالمية، وهو ما يضيف عليها نوعا من النضج الناتج عن العمل على تحسين هذه النظم أو استعمال أكثر من نظام واحد، وهو ما يسمح بتقييم مدى إشباعها الفعلي لصاحب المصلحة الذي صُمم هذا النظام لتلبية مطالبه .

وتجدر الإشارة إلى أنه ليست كل الشركات المشاركة في هذا المشروع قد استمرت فيه، فهناك من الشركات التي لم تستمر ومنها من استمر وعادت لما كانت ولم تلتزم بما اعتمده، وعليه سيتم استبعاد كل هذه الحالات من هذه الدراسة.

## 8-I- منهجية الدراسة

تم إجراء البحث حسب أسلوب دراسة حالات متعددة، والذي يندرج ضمن المنهج الوصفي التحليلي، ويرجع المبرر الأساسي في اختيار هذا الأسلوب هو هدف البحث الذي يقتضي منطقيا دراسة حالة كل شركة جزائرية مشاركة في مشروع RS-MENA بشكل منفصل، ثم الكشف عن أوجه التشابه وتمثيلها في نموذج نمطي

## .Framework

وقد تم جمع البيانات الضرورية في الشق النظري من مصادر ومراجع تختلف بين الكتب والمجلات والمقالات العلمية، وكذا ملخصات المداخلات التي قام بها باحثون وممارسون في إطار الملتقيات الدولية والوطنية، كما تم الاعتماد على مصادر الكترونية مثل مواقع الانترنت والوثائق الإلكترونية.

أما الدراسة الميدانية فسيتم جمع بياناتها من مصدرين وهما الوثائق الداخلية للشركات المدروسة، أما الثانية فتتمثل في المقابلات الشخصية مع موظفين في الشركات المدروسة ينجزون مهام ذات صلة بموضوع البحث.

## 9-I- أساليب التحليل واختبار الفرضيات

يتم استعمال أساليب التحليل المناسبة لطبيعة المعلومات المراد تحليلها، فإذا كانت المعلومات عبارة عن طريقة يتم تحليلها حسب قواعد منطقية واجب توفرها حتى يمكن تقييمها، أما إن كانت المعلومة كمية فسيتم تحليلها باستعمال أساليب إحصائية بعد أن يتم إعطاء معنى إداريا لها، وأما إن كانت المعلومة نصا رسميا كمحاور سياسة الشركة فيتم تحليلها حسب ما تتضمنه من معانٍ ذات صلة بموضوع البحث.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات فسيتم الاعتماد على أساليب إحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسّطات الحسابية.

## 10-I- الدراسات السابقة وتحديد موقع هذه الدراسة منها

## 1-10-I- الدراسات العربية

❖ الدراسة الأولى: عبد الرحمان العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية

المستدامة، الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

سعت الدراسة لإبراز أهمية تلبية مطالب أصحاب المصالح للتحكم في الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي وبالتالي المساهمة في التنمية المستدامة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على الشركات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر، وعددها 10، أما طريقة جمع البيانات فقد كانت بأسلوبين أولهما الاستبيان، والثاني هو المقابلة مع مدراء مجمعات صناعة الإسمنت في الجزائر.

أهمّ نتائج دراسة العايب ذات الصلة بموضوع هذا البحث: الشركات المدروسة لا تبذل الجهد الكافي من أجل التعرف على أصحاب المصالح وعلى مطالبهم، وأنّها لا تهتم بكامل الجوانب في علاقتها مع أصحاب المصالح، فبالنسبة لعلاقتها مع عمالها فليس هناك اهتمام كافٍ بطب العمل والسلامة المهنية، وأما العلاقة مع المساهمين فليست موجهة لتعظيم العائد على الاستثمار باعتبار أن المساهم هو الدولة، وأما علاقتها مع المجتمع المحلي فلم يتم مراعاتها عند وضع الاستراتيجيات، وليس هناك أية نية للمساهمة في تنميته وتطويره، وهو ما أدى لانخفاض نسبة تلبية مطالب أصحاب المصالح والتي بلغت 45% حسب الدراسة.

أهم انتقادات الدراسة: التركيز على ستة أطراف فقط من أصحاب المصالح وهم الزبائن والعمال والمساهمون والموردون والبيئة والمجتمع المحلي، وبالرغم من أهمّ مهمين، إلا أنّ علاقة الشركة بأصحاب المصالح لا يمكن اختزالها في هذه الأطراف فقط، كما لا يمكن تعميم نتائجها على الصناعات الأخرى خاصة التي تشتد فيها المنافسة، باعتبار أن الدراسة أجريت على صناعة الإسمنت في الجزائر وهو مجال أغلب شركاتها ذات طابع عمومي مملوكة للدولة.

❖ الدراسة الثانية: عبد القادر بادن، وعبد القادر بريش. (جانفي، 2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (17)، الصفحات 36-46.

سعت الدراسة لإبراز أهمية الالتزام بمبادئ إدارة أصحاب المصلحة عند تحول البنك للصيرفة الإسلامية. أهمّ نتائج الدراسة: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تدعم مسار تحول البنك من العمل بقواعد ربوية إلى العمل بقواعد شرعية، لأنّها تؤدي لمراعاة العلاقات مع كافة أصحاب المصالح.

أهم انتقادات الدراسة: عدم اعتمادها في الوصول للنتائج على بيانات ميدانية، رغم أنّها نبهت لفكرة مهمة وهي الالتزام بمبادئ إدارة أصحاب المصالح.

❖ الدراسة الثالثة: حمزة رمللي، ونسرين عروس. (جوان، 2018). إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (العدد الثالث)، الصفحات 256-272.

هدفت الدراسة لإبراز أهمية تصميم المنتجات بطريقة تكون صديقة للبيئة، وممارسة الإنتاج الأخضر، والتجارة العادلة والتسويق الأخضر، والمحاسبة الخضراء وأنّ إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تعتبر مهمة لتحقيق كل ذلك، وتم الاستدلال بدراسة تجارب بعض الشركات الدولية وهي: شركة آل جي وفيليس ومصرف غرامين بنك وتويوتا ونيسكلي التي تعرّضت لضغوط من منظمة السلام الأخضر أجبرتها فيما بعد على إيقاف خط من

خطوط انتاجها، بسبب اقتلاع أشجار كثيرة من غابات استوائية في أندونيسيا بغرض استخراج زيت النخيل الذي تستعمله في منتجاتها.

أهم نتائج الدراسة: اتساع مفهوم أصحاب المصالح وازدياد أهميتهم للشركة فعلاقتهم بها تجعل الشركة مواطنة تعي واجباتها غير الاقتصادية وتهتم بها، تدعم مساهمتها في التنمية وتحد من آثارها السلبية. وأن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تسير في نفس خطوط الوظائف الأساسية للشركة، وتتنوع عليها.

أهم انتقادات الدراسة: تشير الدراسة لجانب مهم في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، لكنها لا تبين كيف يتم إرساؤه في واقع الممارسات.

❖ الدراسة الرابعة: محمد الناصر مشري، ومنصف بن خديجة. (ديسمبر، 2018). دور الأطراف ذات المصلحة في استدامة المؤسسات الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، (02)02، الصفحات 471-491.

هدفت الدراسة لمعرفة دور أصحاب المصالح في تمكين الشركات من المساهمة في التنمية المستدامة، وذلك بأسلوب المسح الشامل للشركات ذات الأسهم الناشطة في قطاع الصناعات الاستخراجية في شمال شرق الجزائر، والبالغ عددها 23 شركة.

أهم نتائج الدراسة: الشركات المدروسة تهتم بأصحاب المصالح، لكن مستوى الاهتمام يتفاوت من طرف لآخر تبعاً لأولويات الشركة.

أهم انتقادات الدراسة: مصدر البيانات هم إدارات الشركات، فهناك احتمال بعدم تقديم إجابات تعكس الواقع إذا ما وُجّهت لهم أسئلة تتعلق بمسؤولياتهم اتجاه العمال والزبائن والموردين وغيرهم من الأطراف.

❖ الدراسة الخامسة: صبري مقيّم، وإيمان رمضان. (جوان، 2019). قياس متطلبات تطبيق نظام الإدارة المدجة QSE وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، معارف، (01)14، الصفحات 476-504.

هدفت الدراسة لمحاولة قياس مدى الامتثال لمتطلبات نظام الإدارة المدجة وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك بأسلوب دراسة الحالة والشركة هي المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتم جمع البيانات بتوزيع استبيان على عينة من 122 عامل.

أهم نتائج الدراسة: هناك علاقة متوسطة بين نظام الإدارة المدجة والميزة التنافسية، وأن نظام الإدارة المدجة ساهم في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 30.2 %، وأن هناك حاجة لتحسيس العمال وتدريبهم أكثر حول نظام الإدارة حتى يساهموا في تحسينه.

أهم انتقادات الدراسة: الميزة التنافسية يتم قياسها بتوفر معلومات عن كل المنافسين في القطاع، ولا يمكن الحكم على شركة أن لها ميزة تنافسية استنادا على إجابات عمالها.

قياس مدى امتثال الشركة للمتطلبات يكون بإجراء دراسة تشخيصية حتى يضمن موضوعية في تحديد ما هي المتطلبات التي يتم الامتثال لها، وتوجيه أسئلة لعمال الشركة حول هذه المتطلبات فهناك احتمال ورود إجابات من بعض العمال الذين لا يملكون معلومات كافية، أو يتخوفون من التشكيك في شهادات المطابقة لهذه المتطلبات مما يجعلهم يجهلون بالامتثال لها.

❖ الدراسة السادسة: إيمان هرموش، وإيمان رمضان (سبتمبر، 2019)، إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة التكامل الاقتصادي، 07(03). الصفحات 110-126.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تطبيق إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كممارسة تدعم الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية، عبر أسلوب دراسة الحالة، والشركة هي ميناء سكيكدة، أما أسلوب جمع البيانات فقد كان الاستقصاء لعينة من 60 إطارا بشركة.

وحاولت الدراسة تحقيق هذا الهدف بقياس مدى تطبيق إدارة العلاقة مع بعض أصحاب المصالح وهم: العمال والزبائن والموردين والمجتمع المحلي والمساهمين والمنافسين وفي مجال البيئة، بتوجيه أسئلة متعلقة بالعلاقة مع كل طرف ليجيب عليها إطارات الشركة المينائية لسكيكدة.

أهم نتائج الدراسة: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح مطبقة في الشركة المدروسة بنسبة لا تقل عن 80% مع العمال وفي مجال البيئة، وهي مطبقة بنسبة 100% مع الزبائن والموردين والمنافسين والمساهمين، ما جعلها أي الشركة المينائية لسكيكدة تهتم بالبعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية.

أهم انتقادات الدراسة: عدم التأكد من موضوعية المستجوبين، فهم إطارات يعملون بالشركة، والأسئلة الموجهة لهم تحاول قياس مدى نضج ممارساتهم الإدارية في تسير علاقات الشركة مع أصحاب المصالح، فقد لا يتمكن المستجوب من إظهار الحقيقة إذا كان هناك احتمال أنها ستسعى إليه.

❖ الدراسة السابعة: الهادي براى. (2020). واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري. مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة (02(2020))، الصفحات 21-38.

حاولت هذه الدراسة إظهار واقع تبني نظام إدارة بيئي من طرف الشركات الجزائرية، وذلك بعد الشركات الحاصلة على شهادات المطابقة لمعيار الإدارة البيئية ISO 14001، وتقييم منظومة التقييم واعتماد المواصفات في الجزائر.



أهمّ نتائج الدراسة: بذلت الجزائر جهودا مالية وتقنية لتأهيل الشركات في مجال الإدارة البيئية، أهمها تأسيس هياكل للتقييم والاعتماد، وتمويل مكاتب استشارية لمرافقة الشركات، ورغم ذلك لا يزال اعتماد نظام الإدارة البيئية ضئيلا في الجزائر باعتبار أن عدد الشركات الجزائرية الحاصلة على شهادة مطابقة للمعيار الدولي المتعلق بالإدارة البيئية هو 104 شركة فقط سنة 2014م.

أهمّ انتقادات الدراسة: تركيزها على نظام الإدارة البيئية فقط، واعتمادها على بيانات ترجع لسنة 2014م رغم أن الدراسة منشورة سنة 2020م، واعتبارها الشركات التي ليس لها شهادة مطابقة للمعيار الدولي ISO 14001 بأنه ليس لها نظام إدارة بيئية، وهذا لا يمكن الجزم به.

## I-10-2- الدراسات الأجنبية

### ❖ الدراسة الأولى:

Simon, B. L., & White, M.A. (1999). The relationship between ISO 9000 and Business performance: Does registration really Matter?. *Jornal of Management Issues*, XI(3), 330-343

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: سيمون ريت، ووايت مارغاريت. (1999). العلاقة بين أيزو 9000 وأداء الشركات: هل شهادة الجودة تؤثر؟.

وهي دراسة مقارنة شملت 126 شركة أمريكية، حيث قام الباحثان بفحص ما إذا كان هناك فرق معنوي في الأداء بين الشركات التي تعتمد نظام إدارة للجودة مكنها من الحصول على شهادات الأيزو 9000 والشركات التي تعتمد نظاما إدارية غير مطابقة لهذا المعيار.

واستعمل الباحثان ثلاثة معايير للمقارنة: وهي الربحية، وكفاءة العمليات الداخلية، والمبيعات، وتم اختيار هذه المعايير كونها تمثل الغايات الفعلية التي أرادت الشركات تحقيقها من وراء اعتمادها لنظام إدارة للجودة مطابق للمعيار الدولي أيزو 9000.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ومصادر البيانات الإحصائية كانت قاعدة البيانات التي توفرها وكالة التصنيف الائتماني ستاندارد اند بورز كومبوستايت (Standard & poor's Compostat PC Plus) وهي تمثل أرشيفا لبيانات مالية وغير مالية تتعلق بأداء العديد من المؤسسات الأمريكية.

أهمّ نتائج الدراسة: ليس هناك فرق معنوي في الأداء بين الشركات الحاصلة على شهادات أيزو 9000 وعددها 63 شركة وبين الأخرى غير الحاصلة على هذا النوع من الشهادات وهي بنفس العدد، وهذا يعني أن الأغراض الفعلية التي تسعى الشركات لتحقيقها من وراء اعتماد أنظمة إدارة الجودة والمتمثلة في تحسين الربحية، ورفع كفاءة العمليات الداخلية، ورفع المبيعات لم تتحقق، وإن تحققت فلا يرجع السبب لنظام إدارة الجودة.

أي أن أنظمة إدارة الجودة المطابقة للمواصفات أيزو 9000 لا تؤدي لرفع المبيعات، وتحقيق الربحية، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية. وهذا يعني أن نظام الإدارة إذا اقتصر على الاهتمام بالجودة فقط من أجل إرضاء الزبائن فلن يكون كافياً لتحقيق أهداف الشركة حتى تلك المتعلقة بالمبيعات فضلاً عن تلك المتعلقة بالربحية وكفاءة العمليات الداخلية.

وتوصل الباحثان أيضاً إلى أن طول مدة اعتماد أنظمة إدارة الجودة المطابقة لسلسلة المواصفات أيزو 9000 ليس لها علاقة معنوية بأداء الشركات المدروسة.

أهم انتقادات الدراسة: الدراسة لم تأخذ في الاعتبار التحديتات التي كان يتم إجراؤها على المعيار الدولي ISO 9000، حيث تمت مراجعته وتحسين جوانب القصور فيه، ونشر إصداره الجديد سنة 2000م أي بعد سنة فقط من نشر نتائج الدراسة، وهو ما يحول دون تعميم نتائجها على كل إصدارات ISO 9000.

#### ❖ الدراسة الثانية:

Zeng,S. X., Jonathan, J.S., & Lou, G. X. (2007). A synergic Model for Implementing an Integrated Management System: an Impirical Study in China, *Journal of Cleaner Production*(15), PP.1760-1767.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: زانغ، وجوناثان، (2007). نموذج تعاضدي لإرساء نظام إدارة متكامل: دراسة تجريبية في الصين.

هدفت الدراسة لاقتراح نموذج لتوحيد نظم إدارية ثلاث وهي نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة، ونظام إدارة السلامة المهنية في نظام إداري واحد يحقق التعاضد والتنسيق بين مكوناته.

قام الباحثون بإجراء دراسة بالعينة على 104 شركة صينية مختلفة الأحجام والمجالات، وتم جمع البيانات باستبيان وجه لمدراء نظم الإدارة بهذه الشركات.

أهم نتائج الدراسة: الشركات التي تشغل بأنظمة إدارية مختلفة بالتوازي تواجه مشاكل أهمها: التعقيد أثناء الإدارة، الصراعات بين العمال، وجود ثقافات مختلفة داخل الشركة، وارتفاع التكاليف الإدارية، وأرجع الباحثون السبب في ذلك إلى عدم دمج أنظمة الإدارة بطريقة تعاضدية في نظام واحد متكامل، واقترحوا لتحقيق ذلك نمودجا يسمح بالأخذ في الاعتبار الجانب الداخلي للشركة والجانب الخارجي، ويتكون الجانب الداخلي من ثلاث مستويات: التعاضد على المستوى الاستراتيجي، والتعاضد على مستوى الموارد والهيكلي التنظيمي والثقافة، والتعاضد على مستوى الوثائق الرسمية للشركة. أما الجانب الخارجي فيشمل في الأساس المستهلكين وأصحاب المصالح.

أهم انتقادات الدراسة: النموذج الذي اقترحه الباحثون ليس مبنيا على فهم مفصل لأحسن الممارسات، بل على إجابات من شركات لم يبين الباحث على أي أساس تم تفضيلها.

### ❖ الدراسة الثالثة:

Barkus, B. R., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statement and stakeholder management, *Journal of Business Ethics*(83), pp.207-2016

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: باركوس باربارا، و ميرون غلاسمان (2008). هل تنجز الشركات ما تُصرِّح به؟ العلاقة بين التصريح برسالة الشركة وإدارة أصحاب المصالح.

اهتمت هذه الدراسة بالتحرّي عن العلاقة بين مكونات رسالة الشركة وبين الأفعال التي تنجزها في إطار إدارتها لأصحاب المصالح، باعتبار أن رسالة الشركة هي موجه ومحفز للسلوك، وأجريت الدراسة على 100 شركة الأولى في تصنيف مجلة فورتشين السنوي (Fortune 500) وهو تصنيف يرتب أعلى 500 شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها، أما البيانات فقد كان مصدرها قواعد بيانات KLD research & Analytics و KLD Stat التي توفر بيانات حول أفعال الشركات اتجاه أصحاب المصالح.

أهم نتائج الدراسة: الشركات التي أخذت في الاعتبار مشاكلها مع أصحاب المصالح عند صياغة رسالتها، يُحتمل أن تنجح في معالجة هذه المشاكل في واقع الممارسات، وأن الشركات التي تركز في رسالتها على بعض أصحاب المصالح مثل الزبائن والعمال فإن سلوك الشركة سيتم توجيهه للاستجابة لبعض أصحاب المصالح فقط.

أهم انتقادات الدراسة: الدراسة بينت تفسيراً للعلاقة بين رسالة الشركة وأصحاب المصالح، لكن بعض الشركات قد لا تكون لها رسالة، وتكون لها سياسة وقد تصرّح في سياستها بالاهتمام بأصحاب المصالح ولا تفعل ذلك في رسالتها، وهذا يعني أنه لا يمكن حصر توجيه جهود الشركة نحو أصحاب المصالح في الرسالة فقط.

### ❖ الدراسة الرابعة:

Zulhamir, A., & yuhanis, A. (2011). Managing corporate reputation, Stakeholder relations, and corporate social responsibility: A southeast Asian perspective. *Journal of Economics and Management*, 5(1), pp.299-318.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: زولهامير، ويوهانيس (2011). إدارة سمعة الشركة وعلاقة أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية للشركة.

هدفت الدراسة لإبراز أهمية إدارة سمعة الشركة وأصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية، وفهم العلاقة بينها، وذلك بإجراء دراسة استقصائية لعينة من 19 شركة من الشركات المتعددة الجنسيات في ماليزيا.

أهم نتائج الدراسة: هناك تواؤم بين سمعة الشركة وعلاقتها مع أصحاب المصالح وممارستها للمسؤولية الاجتماعية، وعلى الرغم من أن الشركات المدروسة تهتم بهذه الجوانب الثلاث، إلا أن ذلك نابع عن تنفيذ واجبات

ومسؤوليات منظمة، وليس من تلقائية تعبر عن رغبة ذاتية في الاهتمام بالمجتمع والبيئة.

أهم انتقادات الدراسة: النظرة المثالية لممارسة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وكأن الدراسة تريد من الشركات أن تمارسها بتلقائية دون فرضها في شكل واجبات ومسؤوليات وإجراءات على الأنشطة والأفراد.

#### ❖ الدراسة الخامسة:

Gessa Perera, A., & Jiménez, M. (2012). *Sustainable Stakeholder Relationship Patterns : An Analysis using a Case study in the Spanish Hotel Sector* (Vol. 287). Berlin: Springer.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان للغة العربية: جيسا بيريرا، وجيميبي (2012). نماذج العلاقة المستدامة مع أصحاب المصالح.

وهي عبارة عن دراسة تحليلية لقطاع الفنادق في إسبانيا، وذلك بدراسة حالة سلسلتين من الفنادق يُمثَّان معا 300 فندق منتشرة عبر دول مختلفة من العالم، هدفت لتحديد طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح وعوامل استمرارها.

وتَمَّ جمع البيانات بمقابلة المدراء، وتوزيع استمارات والإطلاع على التقارير والوثائق الداخلية للإدارة العامة لكل سلسلة من الفنادق.

أهم نتائج الدراسة: توصلت إلى أن هناك عاملين ساهما في إعادة بلورة علاقة الشركة بأصحاب المصالح، الأول هو ارتفاع عدد أصحاب المصالح، والثاني هو أن طبيعة العلاقة معهم انتقلت من وضع الاستئثار بالمعلومات من جانب واحد إلى وضع يتم فيه التواصل وتبادل المعلومات والحوار، وقد ساهم العامل الأخير في تمكين الشركات من فهم مطالب أصحاب المصالح وتلبيتها.

أهم انتقادات الدراسة: الدراسة تعبر عن العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح وكأنها نفسها مع كل الأطراف، بينما قد تختلف مستوياتها من صاحب مصلحة لآخر، لأنه لا يمكن جعل أصحاب المصالح كلهم على نفس الدرجة من الأهمية.

#### ❖ الدراسة السادسة:

Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the nature of stakeholder relationships: An empirical examination of a conflict situation. *Journal of Business ethics*, 190(01), PP.53-65.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان للغة العربية: كوجالا جوهانا، أنا هيكيينين، وهانا ليتيماكي. (2012). فهم طبيعة العلاقات مع أصحاب المصالح: دراسة تجريبية لوضعية نزاع.

اهتمت هذه الدراسة بفهم العلاقة مع أصحاب المصالح من جانب أخلاقي وآخر استراتيجي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية لحالة حصلت لمشروع استثماري تابع لشركة ميستا بوتنيا (Mesta-Botnia) الفنلندية المتخصصة في إنتاج البلب أي المادة الأولية لصناعة الورق، هذا المشروع هو إقامة مصنع في دولة الأوروغواي في أمريكا الجنوبية، ولقي تشجيعاً من حكومة الأوروغواي حينها، باعتبار أنه سيوفر 8000 منصب شغل، وسيساهم في الناتج المحلي بنسبة 1.1 %.

لكن نشأ خلاف بين الأوروغواي والأرجنتين بشأن موقع المصنع القريب من نهر الأوروغواي والذي سبب مخاوف للأرجنتين من أن يتلوّث بنفايات المصنع ويتسبب في تخفيض عائدات السياحة، ذلك أن نهر الأوروغواي يمر على حدود الأرجنتين، وازدادت حدة الخلاف لدرجة أن الحكومة الأرجنتينية قرّرت رفع دعوى قضائية لدى محكمة العدل الدولية، وخرجت القضية للرأي العام، وظهرت أطراف عدّة كأصحاب مصالح منهم المنظمات البيئية، المجتمع المحلي، الممولين، العمّال، حكومة الأوروغواي، حكومة الأرجنتين، وحكومة فنلندا.

أهمّ نتائج الدراسة: دعت الدراسة لضرورة تحديد أصحاب المصالح لأي مشروع، وعدم الانتظار حتى يبرزون في موقف معين ليطلبوا بمصالحهم ويضغطوا على الشركة، ويتسببوا في وقف مشاريعها، وبيّنت أهمية تصنيفهم حسب الطبيعة، وتقدير تأثيرهم المباشر وغير المباشر بغرض الاستعداد للتعامل معهم.

وخلصت الدراسة أيضاً إلى أنّ العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح ليس لها طبيعة استراتيجية فحسب، بل لها أيضاً طبيعة أخلاقية لا بد من مراعاتها، ولا بد من الاعتراف بأصحاب المصالح ومراعاة مصالحهم، وعدم التركيز على تحقيق المصالح الاستراتيجية لبعض الأطراف على حساب أطراف أخرى من أصحاب المصالح.

أهم انتقادات الدراسة: تختزل الدراسة طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح في جانبين فقط وهما الاستراتيجي والأخلاقي، بينما أهملت الجانب القانوني، فكثير من النصوص القانونية يتم إصدارها لتنظيم العلاقة بين الشركة ومجموعة من أصحاب المصالح.

#### ❖ الدراسة السابعة:

Bouali, L., & Bengrina, M. (2017). Les systems de management intégrés QSE comme outil d'amélioration de la performance globales des sociétés pétrolières en Algérie. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* (02/2017), PP. 151-168.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: بوعلي ليندة وبن قرينة محمد حمزة، نظم الإدارة المدججة (جودة وسلامة وبيئة) كأداة لتحسين الأداء الشامل في الشركات البترولية في الجزائر.

أجريت الدراسة حول مجموعة من الشركات الجزائرية والأجنبية وهي ENAFOR ، ENTP ، ENSP

.TRC-HEC ، Halliburton ، Weatherford

أهمّ نتائج الدراسة: كل شركة من الشركات البترولية في الجزائر سواء كانت محلية أو أجنبية تعتمد نظام إدارة مدمج يشمل إدارة الجودة، والسلامة المهنية، والبيئة، وأن أنظمتها الإدارية لم تكن مدمجة في الأول، بل بدأت باعتماد نظام لإدارة الجودة، ثم أدمجت نظام لإدارة البيئة والسلامة مفترقين أو في آن واحد، أي أنها اتبعت مسارا طوريا في بناء نظام إدارتها، وأنّ هذه الأنظمة الثلاث تجعل الشركة تهتم بالجانب الاقتصادي والجانب البيئي والجانب الاجتماعي، مما يحسن أداءها الشامل.

شركة سوناطراك قامت بتطوير معيارها الخاص لنظام الإدارة يسمى HSE-MS يوازي ويجمع ثلاث معايير دولية وهي معيار إدارة الجودة ISO 9001، ومعيار الإدارة البيئية ISO 14001 ومعيار السلامة المهنية ISO 18001. دفا تر شروط المناقصات تعطي الأولوية للشركات التي لها أنظمة إدارية مطابقة للمعايير الدولية والتي تهتم بالبيئة والسلامة المهنية وهو ما يزيد من تنافسيتها.

أهم انتقادات الدراسة: التركيز على نظام إدارة السلامة المهنية والبيئة وإغفال الجوانب الاقتصادية، بينما حدود الدراسة شامل لكافة جوانب الأداء الشامل وفقا للعنوان.

#### ❖ الدراسة الثامنة:

Benyettou, S., & Megnounif, A. (2018, March). Empirical Study on the integrated Management System in Algerian Companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), pp.125-160.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان للغة العربية: بن يتو سامية، ومقنونيف عبد اللطيف (مارس، 2018). دراسة تجريبية لنظم الإدارة المتكاملة في الشركات الجزائرية.

هدف الباحثان بهذه الدراسة إلى فحص نموذج مقترح لدمج نظم إدارة مختلفة في نظام إدارة متكامل، وذلك بدراسة واقع نظم الإدارة المتكاملة في الجزائر، وفحص أدائها، فقاما باستقصاء عينة من 115 شركة جزائرية، 65 منها تعتمد نظام إدارة متكامل، والبقية تعتمد نظام إدارة وحيد.

أهمّ نتائج الدراسة: هناك انتشار لاعتماد نظم الإدارة المتكاملة بين الشركات الجزائرية، ذلك لأنه يعتبر الوسيلة الأنجع لتجاوز مشكلة المحافظة على مطابقتها لمعايير دولية مختلفة في إدارة الجودة والبيئة والسلامة الغذائية والسلامة المهنية.

خلصت الدراسة أيضا إلى أن الزبون هو الطرف الوحيد الذي تقوم الشركات المدروسة بتحديد مطالبه على حساب الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح.

واقترحت نموذجا لدمج الأنظمة الإدارية، يكون بتوحيد ممارسة الشركة في سبعة جوانب: أثناء دراسة بيئة الشركة، عند القيادة، عند التخطيط، عند الدعم بالموارد، عند تنفيذ الأنشطة التشغيلية، وعند تقييم الأداء وتحسينه.

وتم فحص هذا النموذج بتأكيد التشابه والارتباط بين المعايير الدولية لنظم الإدارة في كل جانب من هذه الجوانب. أهم انتقادات الدراسة: توحيد نظم الإدارة المختلفة ودمجها في نظام واحد لا يكون متزامنا، لأن غالبية الشركات عندما تبدأ في اعتماد نظم إدارية مختلفة لا يكون ذلك في وقت واحد وإنما تدريجيا، فتبدأ مثلا بنظام إدارة الجودة، ثم بنظام لإدارة البيئة، وفي هذه الأثناء يكون نظام إدارة الجودة مشتغلا، بينما يكون نظام الإدارة البيئية في حالة مشروع، النموذج الذي اقترحتة الدراسة يفترض أن كل الأنظمة الإدارية يتم اعتمادها في وقت واحد، وهذا لا يمكن تصوره في الممارسة.

#### ❖ الدراسة التاسعة:

Kerbouche, M., & Yahiaoui, D. (2019). The impact of stakeholder orientation on business performance: The case of a set of Companies in Algeria. *Al Bashaer Economic Journal*, 04(03), pp 745-763.

ترجمة أسماء الباحثين والعنوان باللغة العربية: كروبوش محمد، و يحيوي سليمان (2019). أثر توجهات أصحاب المصلحة على أداء الأعمال: حالة مجموعة من الشركات الجزائرية.

سعى الباحثان لدراسة تأثير توجهات أربع أطراف من أصحاب المصالح وهم الزبائن والمنافسين والعمال والمساهمين على أداء الشركات ، وتم جمع البيانات بتوزيع استبيان على 120 إطارا يعملون في شركات جزائرية مختلفة.

أهم نتائج الدراسة: هناك تأثير معتبر لأصحاب المصالح في الأداء المالي والتسويقي والاجتماعي للشركات. أهم انتقادات الدراسة: الإعتماد على إجابات إطارات الشركات كمصدر بيانات، وهذا قد يؤثر في موثوقية الإجابات باعتبار أن العمال هم طرف من أصحاب المصالح، ويجيبون على أسئلة تتعلق بأصحاب مصالح آخرين. إضافة إلى أنها لخصت أداء الشركات في الجانب المالي والتسويقي والاجتماعي فقط، بينما أهملت جوانب أخرى كالأداء الإنتاجي أو الصناعي والأداء البيئي.

#### I-10-3- موقع الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح فقد غطت المواضيع التالية:

- طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح؛
- أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح خاصة في تفعيل دور الشركة في الوفاء بسمؤوليتها الاجتماعية والمساهمة في التنمية المستدامة؛
- عوامل استمراريتها؛

- أثرها في أداء الشركات وسمعتها.

أما بالنسبة للدراسات السابقة المتعلقة بنظام الإدارة فتناولت المواضيع التالية:

- قصور نظام إدارة الجودة عن تحقيق الغايات التي قصدتها الشركات من وراء اعتماده؛
- دور نظم الإدارة المتكاملة في تحسين الأداء الشامل للشركات؛
- أهمية نظم الإدارة المتكاملة مقارنة بنظم الإدارة المنفصلة، واقتراح إطار عملي لتوحيد نظم الإدارة ودمجها في نظام واحد؛
- العلاقة بين نظام الإدارة والميزة التنافسية.

ينطلق البحث الذي بين أيدينا من الدراسات السابقة المذكورة أعلاه والتي وفرت أرضية معرفية جاهزة، لكنها لم تسلط الضوء على كيفية ممارسة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في الشركات، وكيفية توجيه نظام الإدارة لكافة أصحاب المصالح، وليس للزبون أو العمال أو البيئة فقط، لذلك يأتي هذا البحث محاولاً سدّ هذه الفجوة بتحقيق ما يلي:

- عرض طريقة كل شركة من الشركات المدروسة في تحديد أصحاب المصالح؛
- تبيان المعايير التي استعملتها الشركات المدروسة في تقييم أصحاب المصالح؛
- عرض نظام الإدارة لكل شركة من الشركات المدروسة؛
- تبيان كيف قامت كل شركة بتوجيه نظام إدارتها نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح؛
- تبيان كيف تتكيف الشركات المدروسة مع التغير في مطالب أصحاب المصالح؛
- استخلاص نموذج يسمح للشركات الأخرى غير المدروسة بالاسترشاد به لتحديد أصحاب المصالح، وتوجيه نظام الإدارة لهم، والتكيف مع التغير في مطالبهم.

## 11-I- تقسيم البحث

تم تقسيم البحث إلى شقين؛ نظري وتطبيقي، حيث يتفرع كل واحد منهما إلى مجموعة من الفصول، وبالنسبة للشق النظري فإنه يتضمن الفصول التالية:

- الفصل الأول: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.
- الفصل الثاني: نظام الإدارة للشركة.

وأما الشق التطبيقي فيتضمن الفصول التالية:

- الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.



- الفصل الرابع: أصحاب مصالح الشركات المدروسة.
- الفصل الخامس: توجيه نظام الإدارة نحو أصحاب المصالح.
- الفصل السادس: التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح.

## الجزء النظري

أهداف وفصول الجزء النظري:

الهدف 1: التّعريف على مفهوم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وأهميتها ومراحلها.

- ولتحقيقه تم إدراج الفصل الأول بعنوان: إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

الهدف 2: التعرف على مفهوم نظام إدارة الشركة، ومكوناته.

- ولتحقيقه تم إدراج الفصل الثاني بعنوان: نظام الإدارة للشركة

## II- إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

### 1-II- تمهيد

يتناول هذا الفصل المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة علاقة الشركة بالأطراف أصحاب المصالح وهي موزعة على ثلاثة جزئيات، تتناول الأولى مفهوم أصحاب المصالح، والثانية علاقة الشركة بأصحاب المصالح ومستوياتها، والثالثة مفهوم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وأهميتها، وذلك بالتعريف على اجتهادات الباحثين في تحديد الدلالات الاصطلاحية والتوجهات الفكرية.

### 2-II- مفهوم أصحاب المصالح

يرجع أصل مصطلح "أصحاب المصالح" إلى الكلمة الإنجليزية (Stakeholders)، وقد أخذت ترجمتها إلى العربية كلمات مختلفة مثل "الأطراف المعنية"، أو "الأطراف الآخذة"، ورغم أنها كل هذه الترجمات لها دلالة واحدة، إلا أن هذا البحث سيستخدم مصطلح "أصحاب المصالح" دون الأخرى لأنه يصلح التطرق إليه بشكل جزئي، فيمكن التطرق لمفهوم مصلحة (Stake) قبل التطرق "لأصحاب المصالح" وهذا مهم لضبط المصطلح، بينما لو أخذ مصطلح "الأطراف المعنية" أو "الأطراف الآخذة" فإن تجزئته لا تخدم المعنى الصحيح لكلمة (Stake).

### 1-2-II- مفهوم المصلحة

المصلحة تعني حصول منفعة أو دفع مضرّة، [إذا كانت موثقة] فإن المصلحة هنا تعني الحق، سواء ارتبط هذا الحق بملكية أم لا، ولا تتعلق هذه المصلحة بالمال بالضرورة. (Archie B & Buchholts, 2009)، وعرفها كلاركسون بأنها شيء ذو قيمة، جزء من رأس المال، أو شيء بشري، أو مادي، أو مالي، معرض للمخاطر بشكل إرادي أو غير إرادي. (Sachs & Ruhli, 2011, p. 37)

الجدول التالي يوضح معنى المصلحة حسب أصنافها:

## جدول 1: أنواع المصلحة

الملكية	الحق	منفعة
عندما يملك فرد أو مجموعة سند ملكية لأصول الشركة، أو أسهما.	عندما يكون فرد أو مجموعة لديهم مطالب شرعية أو أخلاقية للحصول على حقوقهم، [وهذا يعني أن لهم علاقة رسمية بالشركة]	عندما يحتمل أن يتأثر فرد أو مجموعة بقرارات يكون لهم فيها منفعة أو مضرة. [وتكون علاقتهم بالشركة غير رسمية]، مثال: الحفاظ على البيئة الطبيعية منفعة للمجتمع، وتلويثها بالنفايات الغازية والسائلة والصلبة مضرة.
	الفاعل يطالب بأجره، والربون يطالب بمنتج غير معيب، والبنك يطالب بأمواله المستدانة، ومديرية الضرائب تطالب بالضرائب.	إقامة مصانع في مناطق تاريخية، دعم النشاطات الثقافية والرياضية، المشاركة في مشاريع لمحو الأمية، وتحسين الحياة.
	ومثال الحق الأخلاقي: العدل في الأجور بين العمال، والحفاظ على صحتهم وسلامتهم المهنية.	

Source: Archie B, C., & Buchholts, A. K. (2009). *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*. (7, Ed.) USA: South-Western (p. 84)

يمثل الجدول (1) المصلحة في ثلاثة أنواع، وهذا لا يعني أن كل نوع من المصلحة منفك عن الآخر انفكاكا تاما، لذلك قد تتداخل هذه الأصناف فيما بينها إذا ما أخذت من الجانب النظري فقط، أما إذا روعيت الممارسة فإن الفرق يبدو جليا، فالمنفعة (Interest) تتضمن ما يتحقق لأفراد أو جماعات من جراء نشاط الشركة، دون وجود علاقة رسمية\* تربطهم بالشركة، كالجماهير العام الذي يمثل المجتمع، وما يحتويه من جمعيات. أما الحق فيكون بوجود علاقة رسمية بين الشركة والفرد أو المجموعة مما يتولد عنه حقوقا شرعية وأخلاقية، والنوع الثالث هو الملكية؛ حيث تتجلى فيه المصلحة في مفهومها التقليدي.

\* المقصود بعلاقة رسمية أي استعمال وثائق رسمية في التعامل.

## II-2-2- تعريف أصحاب المصالح

لقد استعمل هذا المصطلح قبل اسهامات فريمان (Freeman) التي أسست لنظرية أصحاب المصالح، سنة 1984م، فقبلها كان مصطلح "أصحاب المصالح" يستعمل للتعبير عن أربع مجموعات فقط وهي الزبائن، العمال، الجمهور العام، وحملة الأسهم.

وحيث لم يكن لهذا المصطلح تأصيلا نظريا خاصا به، فقد كان يستعمل غالبا في سياق الكتابات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركة (Corporate Social Responsibility)، والإدارة الاستراتيجية، خلال ستينات وسبعينات القرن الماضي، واللذان ساهمتا في إرساء أولى اللبنات لنظرية أصحاب المصالح كما هي عليه اليوم. ومصطلح "أصحاب المصالح" يستعمل بروج في عدة مجالات منها الأعمال، والسياسة، والإعلام، ويصعب إعطاء تعريف واحد نمطي يصدق على كل المجالات وفي كل الأوقات، لكن هذا لا يحول دون إدراكه وفهمه، بل يشير إلى أنه لا يمكن الاكتفاء بتعريف واحد، ولذلك نسرده بعض التعاريف المهمة في منظور هذا البحث، وفقا لتطورها الزمني.

### جدول 2: أهم تعريفات أصحاب المصالح

الرقم	التاريخ	تعريف أصحاب المصالح	المصدر أو الباحث
1	1963	تلك الجماعات التي من دون دعمها تزول الشركة من الوجود.	معهد بحث ستانفورد
2	1965	أهداف الشركة يجب أن تشتق بما يحقق التوازن بين المطالب المتضاربة لمختلف أصحاب المصالح، والشركة مسؤولة اتجاههم، وعليها ترتيب أهدافها لتكون قابلة للقياس وتخدم تلبية متطلباتهم.	أنسوف (Ansof)
3	1984	كل فرد أو مجموعة يمكن أن يؤثر أو في مدى تحقيق الشركة لأهدافها، أو يتأثروا بذلك.	فريمان
4	1988	الذين لديهم حصّة أو مطلب من الشركة، وإما أن يكون مستفيدا أو متضررا منها، وحقوقهم إما أن تُحترم أو تنتهك.	إيفان وفريمان (Evan & Freeman)
5	1989	المجموعات التي تتحمل الشركة مسؤولية اتجاههم، ولهم فائدة أو حق قانوني أو أخلاقي اتجاهها مثل: الملكية، سند في أصول الشركة.	الخفاجي و كارول (Alkhafaji & Carrol)

الرقم	التاريخ	تعريف أصحاب المصالح	المصدر أو الباحث
6	1995	كل الأطراف التي ساهمت في مدخلات الشركة، ونتيجة لذلك يتعرضون لمخاطر استثمار.	بلير (Blair)
7	1995	أولئك الأفراد الذين لديهم عقد صريح أو ضمني مع الشركة، والمحدد للأضرار والمنافع الحالية أو المحتملة وتوقعها كنتيجة من تصرفات الشركة	دونالدسون وبريستون (Donaldson & Preston)
8	1995	الجماعات أو الأفراد الذين لديهم القدرة على التأثير في أداء الشركة؛ وأو حصة من أداء الشركة.	جونس (Jones)
9	1996	أي وكالة بشرية يمكن أن تتأثر بأنشطة الشركة المسؤولة عنها، أو تؤثر فيها.	جراي وأون وأدم (Owen & Adams, Gray)
10	1997	أي فرد أو مجموعة يؤثر أو يتأثر بالشركة، وعملاتها، وأنشطتها، وتشغيلها.	Carroll and Nantzi
11	1998	أولئك الذين لديهم منفعة من الشركة، والشركة يمكن أن تحقق مصلحة من خلال تلبية مطالبهم.	أرجاندونا (Argandona)
12	1999	أطراف لهم مصلحة من وراء الشركة، يحتمل أن تتحقق كنتيجة لأنشطة الشركة.	(Clarkson Centre for Business Ethics)
13	2000	تلك المجموعات أو الأفراد الذين تتفاعل معهم الشركة، وأي فرد أو مجموعة يمكن أن يؤثر أو يتأثر بأفعال أو قرارات، أو سياسات، أو ممارسات، أو أهداف الشركة.	جيبسون (Gibson)
14	2004	أصحاب المصلحة النمطيين: الذين تدار الشركة من أجل تحقيق أرباحهم أصحاب المصلحة المشتكين: الذين يحتمل أن يؤثر في الشركة وأصحاب المصلحة النمطيين.	فيليبس (Phillips)

Source: A. L. Friedman and S. Miles, Stakeholders theory and practice, Oxford University press: Oxford , 2006. (pp. 5-8)

يستنتج من التعاريف الواردة في الجدول (02) على اختلاف مصادرها أن "أصحاب المصالح" مصطلح شامل لمجموعة أطراف مختلفة الطبيعة والغايات، مثل الزبائن، والعمال، والموردين، والنقابات، ومديريات الضرائب، والجمارك، وهيئات الإعلام وغيرها.

يستنتج أيضا من الجدول (02) أن هناك اتجاهين لمفهوم أصحاب المصالح:

1- الاتجاه الأول صاحب النظرة الضيقة لأصحاب المصالح فيمثلته التعريف الأول لمعهد ستانفورد الذي قيد مفهوم أصحاب المصالح بالأطراف الذين لا يمكن للشركة أن تستمر من دونهم، وهم هنا الأفراد، والزبائن، والموردون، والمستثمرون، وكذلك التعريف الثاني عشر لمركز كلاركسون لأخلاقيات الأعمال؛ (Clarkson Centre for Business Ethics).

2- وأما الاتجاه الثاني فلديه نظرة واسعة لأصحاب المصالح، فهم كل فرد أو مجموعة يمكن بقصد أو بغير قصد أن تؤثر أو تتأثر بمدى تحقيق الشركة لأهدافها، حتى لو لم تكن لها مصلحة واضحة من وراء الشركة، أي ليس لها حاجة من وراء أنشطة الشركة، ولا تشارك فيها، وليس لها علاقة تبادلية بالشركة ويدخل في هذا الإطار كل الأطراف التي قد تكون شركات اقتصادية كالموردين والزبائن، أو إدارات حكومية كمصالح الضرائب، والجمارك، أو هيئات بيئية كمديرية البيئة، أو هيئات الإعلام والصحافة كالجرائد، والقنوات التلفازية والإذاعية، وحتى الجمهور العام وغيرها. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pp. 856-857)

وقد حاول مجمل الباحثين بين هذين الاتجاهين الاستفادة من هذا الاختلاف وذلك بتصنيف أصحاب المصالح، حسب معايير مختلفة، وتجميعهم في مجموعات متجانسة فأخذوا في الاعتبار النظرة الواسعة أثناء تحديدهم، والنظرة الضيقة أثناء تقييمهم وترتيبهم حسب الأولويات وتخطيط ردود أفعال الشركة اتجاههم.

**التعريف الإجرائي:** "أصحاب المصالح هم مجموعة تشمل كل فرد أو جماعة لديهم مصلحة قد تكون تحقيق منفعة أو دفع مضرّة، تتحقق هذه المصلحة نتيجة لتأثرهم بالشركة وتأثيرهم فيها ولا يشترط أن تربطهم بالشركة علاقة رسمية، مثل العمال، والزبائن، والموردون، والجمارك، ومصلحة الضرائب، ومصلحة حماية المستهلك، والجمعيات ذات النشاط الاجتماعي، ومديرية البيئة وغيرهم، وهم يختلفون من شركة لأخرى، ويأخذون أولويات مختلفة في الشركة الواحدة".

### 3-II- علاقة الشركة بأصحاب المصالح ومستوياتها

تستمد علاقة الشركة بأصحاب المصالح معناها من وجود مجموعة من المطالب المتبادلة، واستمرار هذه العلاقة مرهون باستمرار وجود هذه المطالب.

جدول 3: العلاقة بين أصحاب المصالح والشركة

أصحاب المصالح	ماذا يريدون	ماذا تريد منهم الشركة
الزبائن والمستهلكون	منتجات وخدمات بجودة عالية وسعر منخفض	اقتناء مستمر ومتزايد لمنتجاتها وخدماتها
الملاك وحملة الأسهم	تعظيم العائد على الأموال المستثمرة	الحصول على أموال لاستثمارها والتوسع
العمال ووكالات دعم التوظيف	توظيف البطالين من ذوي الشهادات وغيرهم. الحصول على أجور مناسبة وخدمات مرضية	اكتساب موارد بشرية، وإنجاز العمال لمهامهم بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.
الموردون	استمرار الشركة في اقتناء منتجاتهم وخدماتهم	الحصول على منتجات وخدمات بجودة أحسن وتكلفة أقل
البنوك	تحصيل ديونهم واستمرار علاقتهم بالشركة	الحصول على قروض لسد الاحتياجات من التمويل أكانت قصيرة أم طويلة المدى
مديرية الضرائب	تحصيل الضرائب	تجنب الغرامات، والاستفادة من تخفيضات في الضرائب، وتسهيل الإجراءات
مصالح الجمارك	تحصيل الضرائب على السلع المستوردة	تجنب الغرامات، والاستفادة من تخفيضات، وتسهيل الإجراءات



أصحاب المصالح	ماذا يريدون	ماذا تريد منهم الشركة
مديرية البيئة	التصريح بالنفايات، وإدارتها.	تجنب الغرامات، المساعدة في التخلص من النفايات بطريقة ملائمة.
الجامعات ومراكز التكوين	المشاركة في تحديد المجالات والمستويات التي تحتاجها الشركة، المشاركة في تطوير الجانب المهني للطالب.	الحصول على العمال المؤهلين، والإطارات الكفؤة
المنظمات غير الحكومية	احترام الحقوق والحريات والمشاركة في النشاطات الاجتماعية والخيرية	تجنب الضغط وسوء السمعة.
هيئات الصحة والسلامة	التعاون لحماية صحة وسلامة العمال والمجتمع.	مرافقة لتحديد المخاطر والتحكم فيها، والتدخل عند وقوعها.
شركات الإعلام والإعلان	الحصول على معلومات ذات أهمية في نظر المتابعين	الترويج لما يفيد سمعة الشركة، وما يزيد من مداخيلها.
شركات التأمين	تقديم خدمات التأمين للشركة، وتحقيق فوائده.	الحصول على مبالغ مالية تعوض الخسائر الناجمة عن المخاطر
الشركاء في غير الملكية	تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية لا يمكن تحقيقها حال الانفراد	تحقيق أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية لا يمكن تحقيقها حال الانفراد

المصدر: إعداد الباحث

يمثل هذا الجدول أعلاه مجموعة بعض المطالب المنتظرة من وراء العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، فالشركة تسعى للحصول على مطالبها من أجل الاستمرار والنمو، وأصحاب المصالح يسعون في المقابل للحصول على مطالبهم لتحقيق أغراض تتعلق بطبيعة أنشطتهم.

وبالتالي هناك علاقة تبادلية بين الشركة وأصحاب المصالح، وفي الوقت الذي تحتاج الشركة لدعمهم حسب مواقعهم، عليها أن تبذل للحصول على هذا الدعم، فحملة الأسهم إن لم يحصلوا على نسبة العائد المنتظرة

سيتوقفون عن الاستثمار في الشركة، والعمال إن لم يحصلوا على أجور وخدمات مرضية سيغادرون الشركة، والزبائن قد يشتركون من جهات أخرى، والموردون قد يتعاملون مع الشركة بأقل موثوقية عندما تحتاج، ومديرية البيئة قد تعاقب الشركة بغرامات مالية نتيجة إهمالها لنفاياتها وعدم تسييرها، ومديرية الضرائب قد تزيد مبلغ الضرائب في حال عدم تسديدها، والجمارك قد تصادر أو تحجز المواد المستوردة في حال عدم موافقتها للمتطلبات القانونية. (Hill & Jones, 2010, p. 348)، وهذا يؤدي لنتيجة مفادها: أن إهمال الشركة لأصحاب المصالح يرفع من مخاطر تأثيراتهم السلبية عليها، وتعطيل تحقق أهدافها، والعكس صحيح.

وهو ما يجعل علاقة الشركة بأصحاب المصالح تمثل عنصراً محورياً في تحقيق أهدافها، فلا بد من تنميتها بما يتماشى مع مصالح الشركة، وأخذها بعين الاعتبار في الممارسات الإدارية.

وقد استنتج دونالدسون وبريستون (Donadson & Preston) بعد استقراءهما لمساهمات الباحثين في علاقة الشركة أصحاب المصالح، أن أعمالهم انقسمت إلى ثلاثة تصورات رئيسية، وهي التصور الوصفي، والتصور الوسيلى، والتصور المعيارى.

### II-3-1- التصور الوصفي (Descriptive Perspective):

يضم التصور الوصفي لأصحاب المصالح، كل اجتهادات الباحثين المتعلقة بوصف العلاقات بين الشركة وأصحاب المصالح، وتحليل كيفية تأثير أصحاب المصالح في الشركة، وتبرير أن الشركة تكون أكثر ربحية عندما تحقق مطالبهم (L'école de Montréal, 2014).

يرر البعد الوصفي حقيقة يقر بها أغلب المدراء، مفادها أنه ليس كافياً أن يأخذوا في الاعتبار مالكي الشركة أثناء اتخاذ القرارات؛ وإنما هناك أطراف أخرى لا يمكن إهمالها، ومع أنهم لا يستخدمون مصطلح "إدارة أصحاب المصالح" لكنها موجودة في ممارساتهم.

بالإضافة إلى أن العديد من الدول تنص في تشريعاتها القانونية على بعض المتطلبات التي تمثل حقوقاً لأصحاب المصالح، والتي يجب على الشركة الامتثال لها (Sachs & Ruhli, 2011, p. 35)، مثل القوانين المتعلقة بحماية المستهلك، وحماية البيئة، ومفتشية العمل، والضرائب، وطب العمل، وغيرها.

ويمثل البعد الوصفي لنظرية أصحاب المصالح كل الدراسات والبحوث التي تسعى للإجابة على سؤالين؛ الأول: من هم أصحاب مصالح الشركة؟، الثاني: ماهي التفاعلات التي تحصل بين الشركة وأصحاب المصالح؟.

(Sachs & Ruhli, 2011, p. 35).

**II-3-2-2- التصور الوسيلى (Instrumental Perspective):**

البعد الوسيلى لنظرية أصحاب المصالح يبرر العلاقات السببية بين إدارة أصحاب المصالح وأداء الشركة، ويدافع عن فرضية دونالدسون وبريستون القائلة أن تبني مبادئ إدارة أصحاب المصالح سيؤدي لتعظيم كفاءة الشركة، وتحقيق أداء مالي أفضل مما يتم تحقيقه في حالة العكس. (Sachs & Ruhli, 2011, p. 41)

فسياسات الشركات وممارساتها حسب البعد الوسيلى يجب أن تأخذ في الحسبان مصالح أطراف متعددة.

**II-3-2-3-1- أصحاب المصالح يؤثرون على عملية خلق القيمة:**

الشركة عليها أن تأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح في استراتيجياتها، لأن تأثيراتهم تصل إلى القيمة التي تخلقها الشركة، ويتعين على الشركات أن تدير علاقاتها بأصحاب المصالح بشكل مناسب مع عملية خلق القيمة، وذلك بوضع تصور واضح ومفهوم لتدخل أصحاب المصالح في الإدارة الاستراتيجية للشركة.

إضافة إلى أن الضغوطات التي يمارسها أصحاب المصالح على الشركة تؤثر على خلق القيمة، وأخذهم في الاعتبار لتجنب مثل هذه المخاطر، يمكن الشركة من إزاحة عوائق لخلق القيمة. (Sachs & Ruhli, 2011, p. 42).

**II-3-2-3-2- أصحاب المصالح مصدر للميزة التنافسية:**

البعد الوسيلى يفترض أن علاقات الشركة الجيدة بأصحاب المصالح تؤدي لخلق ميزة تنافسية نتيجة للثقة والتعاون، فإدارة الروابط بين الشركة وأصحاب المصالح بطريقة تفاعلية وتداولية يؤدي لتحقيق مزايا للشركة (Sachs & Ruhli, 2011, p. 42).

**II-3-2-3-3- أصحاب المصالح يدعمون الأداء المالي:**

الأداء المالي للشركة يحدث تبعا لتفاعلات الشركة مع عدة أصحاب مصالح، وقد أثبتت دراسات خلال الثلاثين سنة الأخيرة ارتباط مؤشرات الأداء بوجود أو غياب سياسات وممارسات تأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح، مثلها دراسة مارجوليس ووالش (Margolis and walsh) قاما بتحليل أكثر من 120 دراسة بينت 70 منها الارتباط الإيجابي بين الأداء المالي والأداء المجتمعي، 30 منها بينت ارتباطا سلبيا، والبقية 20 بينت ارتباطا إيجابيا في بعض الجوانب وسلبيا في جوانب أخرى.

دراسة ميشال بنكس ودوسيا فيرا (Michael Banks & Dusya Vera) والتي بينت أن الاستراتيجية تنشأ على مستوى تعاقدى يؤدي لإدارة أصحاب المصالح على مستوى الشركة، وهذا ما يسمح لها بتحقيق النجاح المالي

والاجتماعي، والشركات التي تتكيف استراتيجياتها مع علاقاتها بأصحاب المصالح تكون أكثر نجاحا على المستوى المالي والاجتماعي.

واستخلص الباحثان أن إدارة أصحاب المصالح لها أثر إيجابي على الأداء المالي والمجتمعي للشركة (Sachs & Ruhli, 2011, p. 43)

### 3-3-II-3- التصور المعياري لنظرية أصحاب المصالح (Normative Perspective)

البعد المعياري لنظرية أصحاب المصالح يذهب إلى أن التفاعلات بين الشركة وأصحاب المصالح تحكمها معايير ومواصفات أخلاقية إرشادية، يتعين على الشركة الامتثال لها (Sachs & Ruhli, 2011, p. 43) ويتأسس البعد المعياري لأصحاب المصالح على رأيين مختلفين، الأول يمثل الاقتصاديون، والثاني يمثله المجتمعون:

#### 1-3-3-II-1- الأساس الاقتصادي للبعد المعياري:

بالنظر إلى طبيعة الشركة الاقتصادية، فإن دورها ينحصر في الإطار الاقتصادي فقط، ولا يلزمها بمسؤوليات غير اقتصادية عليها مراعاتها في سياساتها وممارساتها، بحجة أن ممارسة الأعمال والقيم الأخلاقية وجهان غير متوائمان.

وبناء عليه فإن الضمير الأخلاقي لا يوجد على مستوى سياسات الشركة والقواعد التي تحكم ممارساتها، بل على مستوى المدراء، وأخلاق المدراء هي أخلاق الشركة.

وبوجه آخر أقل صرامة في تحديد دور الشركة اتجاه أصحاب المصالح، يعطي بعض الباحثين مثالا لفهم الأساس الاقتصادي للبعد المعياري وهو: حقوق الملكية. (Sachs & Ruhli, 2011, p. 44)

#### 2-3-3-II-2- الأساس المجتمعي للبعد المعياري:

يذهب إيفان وفريمان إلى تصور علاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، حيث يُعامل وفقها أصحاب المصالح كنهاية، ولا يُعاملون كوسيلة فقط. ويعتبر الباحثان الغاية الأساسية للشركة هي تحقيق وتنسيق مصالح مجموعة من الأطراف المعنية بها. (Sachs & Ruhli, 2011, p. 45).

يرى التصور المعياري الشركة كساع لتحقيق مطالب أصحاب المصالح من خلال تضمين مطالبهم في إجراءاتها وأهدافها، واستعمالها كمعايير يتم استخدامها في الحكم على أداء الشركة، وتعتبر بعض المعايير الدولية

مثالا على ذلك فمعيار (ISO 9001) وُضع لتمكين الشركة من تحقيق رضا زبائنها كصاحب مصلحة، وكذلك معيار (ISO 14001) وضع لتستخدمه الشركة كأداة للأخذ بعين الاعتبار متطلبات حماية البيئة في أهدافها وإجراءاتها. فالشركة حسب هذا التصور عليها أن تعتمد معايير معدة مسبقا، سواء يُعدّها خبراء خصيصا للشركة، أو تُعدّها هيئات وطنية أو دولية متخصصة في التنميط، كالمعهد الجزائري للتقييس، ومنظمة الأيزو.

وتكون هذه المعايير عبارة عن شروط يجب توفرها في استراتيجيات الشركة، وسياساتها، وأهدافها، وعملياتها، وإجراءاتها، ويسمح هذا بتشغيل الشركة مع توجيه نتائجها في النهاية لتلبية مطالب أصحاب المصالح.

#### II-3-4- مستويات علاقة الشركة بأصحاب المصالح

جدول 4: مستوى العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح

مستوى التأثير	نمط الحوار	مستوى الالتزام	أداة وطريقة استجابة صاحب المصلحة
صاحب المصلحة يحصل على معرفة حول قرارات الشركة	حوار في اتجاه واحد: يتم عبر منشورات المجالات، اجتماعات ملخصة،	محاولة تغيير توقعات أصحاب المصالح (عدم الاعتراف بضغوطهم، وتأثيرهم)	(Manipulation) المناورة
		التصرف مع أصحاب المصالح من خلال أحكام مسبقة حول توقعاتهم	(Therapy) التصرف
	حوار في اتجاه واحد: الاطلاع على التقارير الاجتماعية للشركة	الشركة تُعلم أصحاب المصالح	(Informing) الإعلام
	حوار في اتجاهين: ورشات حوار	الشركة تُعلم أصحاب المصالح	Explaining الشرح والتوضيح
صاحب المصلحة يبدي رأيه وتوجهاته	حوار في اتجاهين: مقابلات، استبيانات، لجان استشارية	أصحاب المصالح ينصتون للشركة، لكنهم غير متأكدين من انصات الشركة لهم بالمقابل	Placation استرضاء

مستوى التأثير	نمط الحوار	مستوى الالتزام	أداة وطريقة استجابة صاحب المصلحة
دون ضمان الأخذ بها.		الشركة لها الحق في اتخاذ القرار بعد استشارة أصحاب المصالح	(Consultation) الاستشارة
صاحب المصلحة يضغط بشروطه من أجل حصول الشركة على دعمه	حوار ذو اتجاهات متعددة: ردود الفعل والمساومة	يطلب أصحاب المصالح دعماً مشروطاً، فإذا لم يتوفر الشرط غاب الدعم، والشركة هنا هي المتحكمة في مدى مطابقتها لتوقعاتهم	(Negotiation) التفاوض
	حوار ذو اتجاهات متعددة: حوار بناء للالتزام بتعهدات.		الالتزام (Involvement)
صاحب المصلحة له سلطة تقييم القرارات لقبولها أو رفضها، بل ساهم حتى في صناعتها	حوار ذو اتجاهات متعددة: تحالفات استراتيجية	يتولى أصحاب المصالح سلطة اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمشاريع خاصة	(Collaboration) التعاون
	حوار ذو اتجاهات متعددة: مشاريع مشتركة	سلطة مشتركة لاتخاذ قرارات تتعلق بمشاريع خاصة	Partnership الشراكة
	حوار ذو اتجاهات متعددة: التمثيل في مجلس الإدارة	تمثيل أقلية من أصحاب المصالح في عملية صنع القرار	تحويل السلطة (Delegated power)
	حوار ذو اتجاهات متعددة: مشاريع ذات غايات اجتماعية	تمثيل غالبية أصحاب المصالح في عملية صنع القرار.	سيطرة أصحاب المصالح (Stakeholder) (control)

Source: Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders theory and practice*. Oxford University press: Oxford, (p. 162)

يمثل الجدول أعلاه اثنا عشر (12) مستوى للعلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح، وهذا التوضيح لا يشير إلى أنه على الشركة أن ترتقي بعلاقتها مع أصحاب المصالح إلى أعلى مستوى في كل الأحوال، إنما الغاية تكمن في معرفة وضعية العلاقة مع كل واحد من أصحاب المصالح، من خلال تحليلهم وتحديد وضعيتهم.

يختلف مستوى علاقة الشركة حسب اختلاف أصحاب المصالح فقد يأخذ الزبون مثلاً مستوى الالتزام، بينما يأخذ العمال أو مديرية البيئة المستوى الأول: التصرف على أساس أحكام مسبقة حول متطلباتهم، كما يختلف أيضاً حسب الزمن، ففي فترة معينة قد يجب على الشركة استرضاء مورديها، وفي وقت آخر يكون من الأجدر مناورتهم.

وبالتالي فهو يمثل استراتيجيات الاستجابة لصاحب المصلحة حسب الظروف، ولكن يبدو واضحاً أن المستوى الأول والثاني يعبران عن إهمال الشركة لأهمية أصحاب المصالح، وهذا قد يؤثر سلباً على سمعة الشركة ويهز الثقة بين الإدارة وأصحاب المصالح.

## II-4- مفهوم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وأهميتها

### II-4-1- تعريف إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

يعبر عنها أيضاً بإدارة توقعات أصحاب المصالح (Stakeholders expectations management)، ويعبر عنها أيضاً بإدارة أصحاب المصالح (Stakeholder Management).

تقوم الشركة بإدارة علاقتها مع أصحاب المصالح من أجل تخفيض تأثيراتهم السلبية في الشركة، والتأكد من أنهم لا يحولون دون تحقيق الأهداف. (Chinyio & Olomolaiye, 2010, p. 31)، و"يستعمل الباحثون والممارسون مصطلح إدارة أصحاب المصالح للدلالة على تخطيط وتنفيذ علاقات تعاونية لتحقيق نتائج إيجابية للشركة ولأصحاب المصالح". (Weiss, 2009, p. 42)، وهذا لا يحدث إلا بعمل منهجي ومنظم، ولذلك قام باحثون آخرون بتعريف إدارة أصحاب المصالح عبر مجموعة من الأسئلة المرتبة منهجياً والتي تنعكس إلى مراحل تنفيذية ومن أمثلة هذه التعاريف نذكر اثنان:

تعريف 1: لممارسة إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح نجب على ما يلي:

- من هم أصحاب مصالح مؤسستنا؟
  - ما هي مصالحهم من مؤسستنا؟
  - ما هي الفرص والتحديات التي يعرضها أصحاب المصالح لمؤسستنا؟
  - ما هي مسؤوليات مؤسستنا الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والخيرية اتجاه أصحاب مصالحنا؟
  - ما هي الاستراتيجيات والمهام الواجب تنفيذها من طرف الشركة للتعامل مع فرص وتهديدات أصحاب المصالح؟
- (Archie B & Buchholts, 2009, p. 94).

تعريف 2: تمارس إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في الشركة عبر الخطوات التالية:

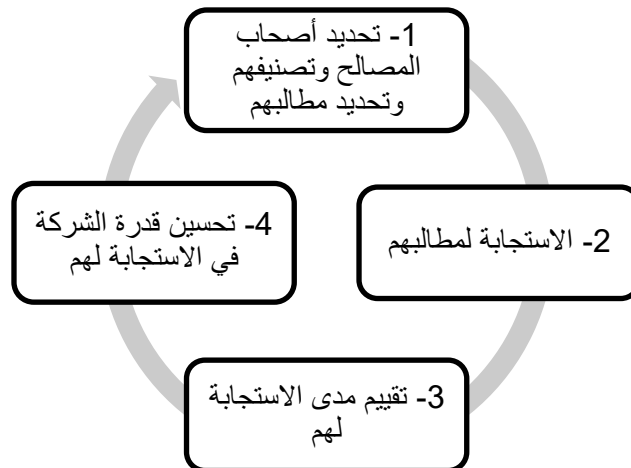
- تحديد أصحاب المصالح؛
- تحديد اهتماماتهم؛
- تحديد مطالبهم من الشركة؛
- تحديد أهم أصحاب المصالح من وجهة نظر الشركة؛
- تحديد التّحدّيات الاستراتيجية الناتجة عن مطالبهم. (Hill & Jones, 2010, p. 348)

فالهدف من إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح هو تحقيق مصالحهم، وذلك يكون بمعرفتهم، وتحديد مطالبهم، وتلبيتها، والحفاظ على الاتصال بهم، وعليه تقترح هذه الدراسة التعريف الإجرائي التالي: هي كل ما تقوم به الشركة من أجل معرفة أصحاب مصالحها، وتحديد مطالبهم، وتلبيتها، والمحافظة على الاتصال المستمر بهم.

#### II-4-2- مراحل إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

طريقة التعريف بالأسئلة المرتبة تدلّ على وجود مجموعة مراحل لكل مرحلة سؤال معين يستدعي الإجابة، ومهما اختلفت هذه المراحل زيادة أو نقصانا من تعريف لآخر، فإن إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تتضمن أربع مراحل محورية؛ يمثلها الشكل الموالي:

رسم توضيحي 2: مراحل إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح



المصدر: إعداد الباحث



## II-4-2-1- المرحلة الأولى: تحديد أصحاب المصالح وتصنيفهم وتحديد مطالبهم

### II-4-2-1-1- تحديد أصحاب المصالح

أول خطوة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح هي تحديدهم، ومع أنّ الشركة تتعامل معهم أو مع بعضهم قبل هذه الخطوة، إلاّ أنّه تعامل غير منهجي يكون من حين لآخر فهو غير نظامي، ولا تكون الشركة مهيئة للتعامل معهم بمنهجية معدّة مسبقاً أو مستعدة لمعالجة شكاويهم وتلبية متطلّباتهم، ولذلك فإنّ تحديد أصحاب المصالح هي أول خطوة اتّجاه استعداد الشركة للتعامل معهم بطريقة منهجية ونظامية.

والمقصود بتحديد أصحاب المصالح حصرهم في قائمة، وتجميعهم أو ترتيبهم حسب الأهمية، والأولوية، وهذا يعني أن يقوم طاقم الإدارة بمجهود فكري وباستعمال أدوات إدارية كاجتماع عصف ذهني (Brainstorming)، أو تحليل البيئة الخارجية لتحديد الأطراف التي تتأثر بها الشركة، وذلك بطرح الأسئلة التالية:

أ- ما هي الأطراف التي لها على الشركة التزامات قانونية؟

ب- ما هي الأطراف التي لها علاقة بقرارات الشركة وبأنشطتها؟

ت- ما هي الأطراف التي يمكن أن تساعد الشركة في التقليل من التأثيرات السلبية؟

ث- ما هي الأطراف التي لها علاقة بسلسلة القيمة؟ (Turcotte, et al., 2011, p. 121)

يمكن لسؤال واحد فقط من هذه الأسئلة أن يساعد في تحديد أصحاب المصالح، ولا يشترط الإجابة على كلّ

الأسئلة تفادياً للتكرار واستغلالاً للوقت والجهد، وفيما يلي شرح هذه الأسئلة:

السؤال الأول: ما هي الأطراف التي لها على الشركة التزامات قانونية؟

هذا السؤال يكشف أصحاب المصالح من خلال الالتزامات القانونية المفروضة على الشركة، فالنظر للنصوص القانونية سيسمح للشركة أن تعرف المتطلبات القانونية التي عليها أن تمتثل لها، فنجد مثلاً القانون رقم 83-13 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، والذي يذكر الالتزامات المتعلقة بالحفاظ على صحة العمال وسلامتهم، وكذا ضرورة التصريح بحوادث العمل لدى هيئة الضمان الاجتماعي (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 1983)، ومنه فإنّ العمّال وصندوق الضمان الاجتماعي طرفين من أصحاب المصالح.

ونجد أيضاً مديرية البيئة من خلال القانون رقم 03-10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، أو

القانون رقم 01-19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2001)، والذي

يفرض على الشركة التصريح بنفاياتها لدى مديرية البيئة، ومن هنا فمديرية البيئة وشركات تدوير النفايات تعتبر طرفان من أصحاب مصالح للشركة.

ومن أمثلته أيضا المرسوم التنفيذي رقم 85-232 الصادر في 25 أوت 1985 المتعلق بالوقاية من المخاطر والكوارث، والذي يفرض على الشركة التنسيق مع الحماية المدنية لإجراء تدريبات الإخلاء للعمال تحسبا لحدوث الكوارث (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 1985)، وهذا يعني أن مديرية الحماية المدنية تعتبر طرفا من أصحاب المصالح.

ومن أمثلته أيضا القانون رقم 09-03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2009م المتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش، والذي يفرض على الشركة مجموعة من الالتزامات المتعلقة بسلامة المنتجات، وخدمات ما بعد البيع، وكذا يعطي الحق لجمعيات حماية المستهلك في المطالبة بذلك (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2009)، وهو بهذا يسمح بتحديد طرفين من أصحاب المصالح هما المستهلك، وجمعيات حماية المستهلك.

ومن أمثلته المرسوم التنفيذي رقم 90-277 المؤرخ في فبراير سنة 1990م، الذي يتضمن تنظيم نقل المواد الخطرة وتشكيل لجنة تقنية على مستوى وزارة النقل تراقب نقل المواد الخطرة (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 1990) التي تستعمل في عدة مجالات مثل تصنيع الثلجات، والغازات التي تستعمل في التبريد، والسوائل التي تستعمل في إنتاج غاز ثاني أكسيد الكربون الموجه للمشروبات الغازية، وغيرها، فكل الشركات التي تنقل مواد مصنفة على أنها خطيرة لا بد أن تقدم ملفا لهذه اللجنة التقنية، ومن ثم فإن وزارة النقل تعتبر لهذه الشركات طرفا من أصحاب المصالح.

فالشركة يمكنها أن تحدد أصحاب المصالح من خلال النصوص القانونية التي تجبرها على التعامل معهم والوفاء بمسؤولياتها اتجاههم، وهذا يحتاج إلى الإلمام بالنصوص القانونية، واليقظة للكشف عن المستجدات والتحديثات التي تطرأ على التشريعات.

وفي نفس الوقت؛ يؤدي ذلك إلى الاستنتاج بأن لإدارة أصحاب المصالح جانب قانونيا، يحظى بأولوية، كون هذا الجانب ليس اختياريا، وإنما على الشركة أن تمتثل للمتطلبات القانونية قبل التفكير في أية مبادرة اختيارية أخرى.

السؤال الثاني: ما هي الأطراف التي لها علاقة بقرارات الشركة وبأنشطتها؟

الإجابة على هذا السؤال تبدو شاملة، لكن إذا كانت الأنشطة الداخلية للشركة واضحة فهذا سيسهل عملية تحديد أصحاب المصالح، فإذا أخذنا على سبيل المثال وظيفة الشراء، فالأطراف الذين لهم علاقة بهذا النشاط وقراراته هم المورد، والجمارك إذا كان هذا الشراء من الخارج، إضافة إلى شركات الشحن والنقل. وإذا أخذنا وظيفة إدارة الموارد البشرية، فسيكون الأفراد، وهيئات التكوين والتدريب، وصندوق الضمان الاجتماعي، أطرافاً من أصحاب المصالح، وهكذا بالنسبة للأنشطة الأخرى.

### السؤال الثالث: ما هي الأطراف التي يمكن أن تساعد الشركة في التقليل من التأثيرات السلبية؟

تتأثر الشركة إيجاباً وسلباً، وتعتبر الحيادة عن التأثيرات السلبية اجتناباً للمخاطر أو على الأقل التقليل منها، فهناك قائمة من المخاطر المختلفة التي تحيط بالشركة، ويمكن أن تتعرض لها في أي وقت، من أمثلة ذلك:

- انقطاع المواد الأولية الضرورية لاستمرار الإنتاج؛

- عدم التنوع في المنتجات أو مجالات النشاط الاستراتيجي؛

- تدهور جودة المنتج؛

- نزيف الكفاءات البشرية؛

- انخفاض المبيعات؛

- تقادم التكنولوجيا؛

- ارتفاع عدد حوادث العمل، والأمراض المهنية؛

- التغييرات التشريعية والقانونية.

فمثل هذه المخاطر الممكنة الحدوث والتي لا تستطيع الشركة التقليل منها أو الحياد عنها لوحدها من دون

التنسيق مع جهات خارجية، تجعل الشركة في موقف تحتاج فيه أطرافاً أخرى للتعامل مع مثل هذه المخاطر.

فانقطاع المواد الأولية يحدد الموردين، والناقلين، وحتى الجمارك كأطراف يمكن أن يقللوا من حدوث مثل هذه

المخاطر، وانخفاض المبيعات طبعاً يحدد الزبائن والمستهلين، وعدم التنوع في المنتجات يحدد معاهد البحث والتطوير

كطرف مهم لابتكار المنتجات وتطويرها، وتقادم التكنولوجيا يحدد الشركاء الاستراتيجيين ومكاتب الخبراء التقنيين

كطرفين من أصحاب المصالح، وارتفاع حوادث العمل والأمراض المهنية يحدد طبيب العمل كصاحب مصلحة وهكذا

دواليك.

يؤثر أصحاب المصالح على الشركة سلباً وإيجاباً، فمن بين التأثيرات السلبية التي تتأثر بها الشركات التي تستورد المواد الأولية من الخارج، أنها تبقى مدة من الزمن تحت حوزة الجمارك مما يؤدي بالشركة إلى طول إنجاز طلبيات زبائنها، فمديرية الجمارك في هذه الحالة يمكن أن تساعد الشركة في التقليل من مدة احتجاز المواد الأولية من خلال تنسيق عمليات الشراء مع الجمارك وتعيين ممثل للجمارك داخل الشركة. وهنا يتحدد الجمارك طرفاً من أصحاب المصالح، وبهذه الطريقة يحققون مصالحهم، ويساعدون الشركة في تجاوز مخاطر فترة إنجاز الطلبيات.

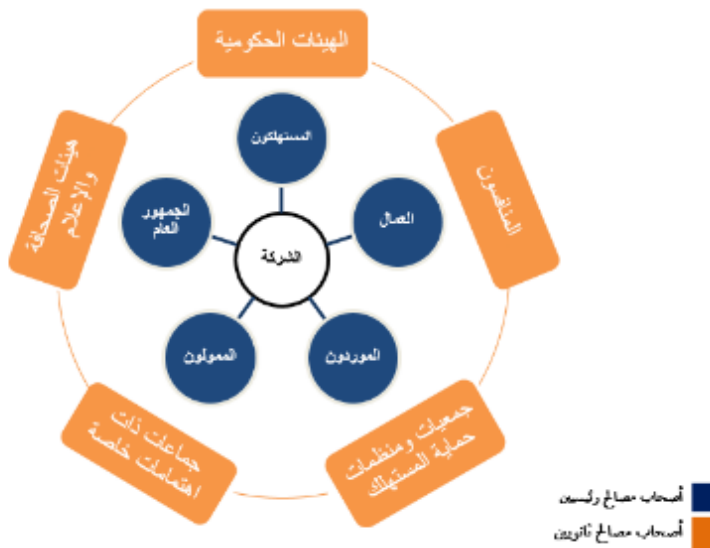
### السؤال الرابع: ما هي الأطراف التي لها علاقة بسلسلة القيمة؟

سلسلة القيمة تحدد أنشطة الشركة لكن بمنطق متسلسل يذكر بالترتيب أنشطة الشركة منذ الشراء حتى التسليم ثم خدمات ما بعد البيع، ولتحقيق كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة لا بد أن يكون هناك طرف واحد على الأقل من أصحاب المصالح له علاقة بهذا النشاط، فالموردون لهم علاقة بالشراء، والزبائن ومكاتب الجرائد والإعلام، ومكاتب دراسات السوق لهم علاقة بالبيع والتسويق، والبحث والتطوير له علاقة بمخابر البحث والجامعات، وهكذا.

### II-4-2-1-2- تصنيف أصحاب المصالح.

حتى يسهل التعامل مع أصحاب المصالح، تلجأ الشركات لتصنيفهم، حسب عدة معايير مختلفة، من بينها: معيار درجة التأثير في الشركة، ومعيار الأهمية، ويقسم الباحثين أصحاب المصالح حسب معيار الأهمية لقسمين، يوضحهما الرسم التوضيحي التالي:

رسم توضيحي 3: تصنيف أصحاب المصلحة حسب معيار الأهمية بالنسبة لمدراء الشركة



Source: Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders. New haven & London: Yale University press (p. 7)

حسب إدوارد فريمان وزملائه، فإن أصحاب المصالح ينقسمون إلى صنفين:

- 1- أصحاب المصالح الرئيسيين: وهم الموضحون باللون الأزرق، وهم يعتبرون مصدرا لأغلب مهام المدراء، ويوليهم المدراء اهتماما من نوع خاص مقارنة بالأطراف الأخرى، ويصعب تخيل إطارا لعمل الشركة دون أن تراعي علاقتها بهم، وهم الممولون، والمستهلكون، والعمال، والموردون، والجمهور العام؛
- 2- أصحاب المصالح الثانويين: هم الموضحون باللون البرتقالي، وهم أطراف لديهم تأثير على الشركة ويتأثرون بها لكن بدرجة أقل، فلا يشترط تدخلهم لتشغيل الشركة، لكن يمكنهم أن يمتثلوا عوائق أو فرصا من موقف لآخر، وهم:

- الهيئات الحكومية مثل إدارات محلية كمفتشية العمل، وإدارة الضرائب، ومديرية البيئة، والولاية والبلدية؛
- المنافسون؛
- جمعيات ومنظمات حماية المستهلك: قد تكون مثل هذه الجمعيات تابعة لوزارة التجارة، وقد تكون جمعيات اجتماعية تنشط في إطار حماية المستهلك، وهي تقوم بدور المراقب وكذا تقوم بحملات توعية المستهلكين بحقوقهم.

واقترح باحثون آخرون تصنيف أصحاب المصالح حسب ثلاثة معايير:

- 1- معيار السلطة (Power): ويقصد به قدرة صاحب المصلحة على فرض إرادته على غيره وبالأخص على الشركة؛
  - 2- معيار الشرعية (Legitimacy): ويقصد به تقدير أن ما يبحث عنه صاحب المصلحة متوافق مع المعايير المعمول بها والتوجهات الأخلاقية والاجتماعية؛
  - 3- معيار الفورية (Urgency): هو الضغط الذي يمارسه صاحب المصلحة للحصول على مطالبه في أسرع وقت ممكن.
- (Mitchell, Agle, & Wood, 1997, pp. 865-868).

هذه المعايير الثلاثة قد تجتمع كلها أو بعضها في صاحب المصلحة، فمدى توفرها يدل على أهمية صاحب المصلحة، والعكس صحيح، وهذا يختلف من شركة لأخرى حسب السياق الذي تنشط فيه، وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

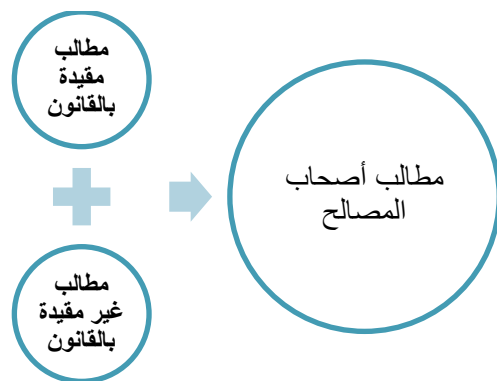
#### II-4-2-1-3- تحديد مطالب أصحاب المصالح

بعد حصر أصحاب المصالح للشركة في قائمة، تأتي هذه الخطوة، والتي لا تقل أهمية عن سابقتها، والمتمثلة في فهم ما يريدونه من الشركة.

والمقصود بتحديد مطالب أصحاب المصالح، التقاطها، وتدوينها، وتوثيقها، وقد يكون هذا التحديد طويل المدى، مثل تحديد متطلبات الأفراد، أو مديرية البيئة، كما قد يكون قصير المدى يتم تحديثه عبر فترات قصيرة مثل مطالب الزبائن، يعتمد تحديد مطالب أصحاب المصالح على مدى فهم ما يريدونه من الشركة، وماذا تريد الشركة منهم، ويمكن تقسيم هذه المطالب إلى قسمين:

- المطالب المقيدة بنصوص قانونية: وهي المجال المقتن الذي يجب أن تمثل له الشركة إجبارا وليس لها الخيار في ذلك مثل مطالب العمال ومفتشية العمل، و مديرية الضرائب، والجمارك، وغيرها؛
  - المطالب غير المقيدة بنصوص قانونية: وهي تدخل في مجال غير مقتن من علاقات الشركة بأطراف أخرى، وإنما لها حرية المبادرة في تنظيم هذه العلاقات وفق ما يناسبها، مثل علاقاتها بالشركاء والموردين، وعلاقتها بغرفة التجارة والصناعة، وعلاقتها بالجامعات، وعلاقتها ببيئات الإعلام، وعلاقتها بالمنافسين، ويمكن للمطالب غير المقتنة أن تأخذ شكلين:
    - o مطالب مقيدة باتفاقيات وعقود: وهي موضوع عقد رسمي بين الشركة وأصحاب المصالح، كاتفاقيات وكلاء البيع، وكلاء خدمات ما بعد البيع، واتفاقيات الشراكة الاستراتيجية، أو الاتفاقيات بين الشركة والجامعات؛
    - o مطالب غير مقيدة باتفاقيات وعقود: مثل مطالب الزبائن المدونة في وثيقة الطلبية (Bon de commande) والتي يتم فيها وصف الكمية المراد شراؤها، وخصائص المنتج مثل النوع، واللون، وأجل الاستلام.
- وهذا يعني أن الإلمام بالمنظومة القانونية السارية المفعول في المنطقة التي تنشط فيها الشركة، يوفر مصدرا لتحديد جزء من مطالب أصحاب المصالح.

رسم توضيحي 4: أنواع مطالب أصحاب المصالح حسب المعيار القانوني



المصدر: إعداد الباحث.

ومما ينبغي الإشارة إليه أن تحديد مطالب أصحاب المصالح ليست عملية محددة بزمن لها بداية ونهاية مع كل أصحاب المصالح، بل إنها عملية متكررة، وهو ما يفرض حاجة الشركة لقنوات اتصال مع أصحاب المصالح، حتى تتيح لهم وسائل التصريح بمطالبهم، أو تلتقطها الشركة في حد ذاتها، وتأخذ أدوات الاتصال مع أصحاب المصالح الأشكال التالية:

1- **الاتصال وجها لوجه:** ويكون بالاجتماعات، والزيارات، وحصص العمل، والتفتيشات،

والمعارض، والملتقيات وغيرها؛

2- **الاتصال المطبوع:** ويكون بالنماذج الرسمية التي تعتمد عليها الشركة أو أصحاب المصالح في الاتصال

الرسمي مثل نموذج وثيقة طلبية (Bon de commande)، أو وثيقة تسليم (Bon de livraison)، أو وثيقة

وصف المهام (Fiche de poste) ووثيقة التصريح بحادث عمل (Déclaration d'accident de travail)

وإرشادات تشغيل الآلات (Modes opératoires)، ونماذج سجلات طب العمل والتطعيمات،

وجداول إطفاء الديون الذي يصدره البنك، كما قد يكون بالجرائد، والمجلات؛

3- **الاتصال الإلكتروني:** ويمثل كل الاتصالات التي تحدث باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال مثل

مواقع الأنترنت، والاستثمارات المتاحة بها، والبريد الإلكتروني، ومراكز الاتصالات (Call center)،

وبرامج الاجتماعات عن بعد، والإعلان بالشاشات الإلكترونية، ومشاركة الملفات، وغيرها؛

4- **الاتصال في مكان العمل:** وأكثر صوره شيوعا هي اللافتات والإعلانات التي تعلق في أماكن العمل،

داخل المكاتب والمصانع وورشات المشاريع، مثل لوائح العمل، واللافتات التي تشير لمخاطر تهدد

سلامة العمال أو الزوار.

ووسائل الاتصال تستعمل عند تحديد مطالب أصحاب المصالح وعند الاستجابة لهم.

#### II-2-4-2- المرحلة الثانية: الاستجابة لأصحاب المصالح

ويتم في هذه المرحلة توجيه الشركة نحو تحقيق مطالب أصحاب المصالح، وهذا لا يعني أن الشركة لم تكن

تستجيب لأصحاب المصالح مطلقا، لكنها تكون قد طورت أساليبها الإدارية على أساس التركيز على الزبائن

والمستهلكين دون مراعاة أصحاب المصالح الآخرين، لذلك قد يستدعي تنفيذ هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات

في السياسات والاستراتيجيات والأهداف وطرق قياس الأداء، والأدوار والمسؤوليات، ويعتبر التساؤل حول كيفية

توجيه الشركة نحو أصحاب المصالح جزءا من إشكالية هذه الدراسة والتي سيتم العمل على حلها في الجزء التطبيقي.

### II-4-2-3- المرحلة الثالثة: تقييم مدى الاستجابة لأصحاب المصالح

يتم تقييم مدى الاستجابة لأصحاب المصالح بشكل دوري وبطرق مختلفة يمكن المكاملة بينها، وهي:

- الموازنة بين مطالبهم المحققة ومطالبهم غير المحققة؛
- قياس مستوى رضاهم عن طريق الاستقصاء؛
- اعتماد مؤشرات أداء تعبر عن مدى الاستجابة لهم، كعدد الشكاوى، ونسبة معالجتها.
- تُناقش وتُحلّل نتائج تقييم مدى الاستجابة لأصحاب المصالح، لتحديد أسبابها، والعمل على تحسينها.

### II-4-2-4- المرحلة الرابعة: تحسين قدرة الشركة في الاستجابة لأصحاب المصالح

على أساس نتائج تقييم مدى الاستجابة لأصحاب المصالح يتم وضع مخطط عمل يتضمن مهامًا محددة الآجال، تتعلق بالتغييرات الواجب إحداثها لتحسين قدرة الشركة في الاستجابة لأصحاب المصالح، وقد تأخذ هذه التحسينات أوجهًا مختلفة منها:

- اعتماد اليقظة القانونية لتحديد المطالب المقننة لأصحاب المصالح؛
- إتاحة وسائل اتصال أسهل لأصحاب المصالح كاعتماد تطبيق إلكتروني، أو إنشاء مركز اتصالات؛
- إحداث تغيير في البنية التنظيمية بإضافة أقسام جديدة أو دمجها أو حذفها؛
- اعتماد إجراءات رسمية أو مراجعتها تبين طريقة عمل ذات صلة بالاستجابة لأصحاب المصالح؛
- اعتماد تدقيق الطرف الثاني وهو نوع من التدقيق أين يُسمح لصاحب المصلحة بتدقيق أنشطة الشركة والمساهمة في كشف النقاط التي تُضعف قدرة الشركة في الاستجابة لأصحاب المصالح؛
- المطابقة لمعايير دولية كـمعيار الإدارة البيئية ISO 14001، أو معيار سلامة المنتجات الغذائية ISO 22000.

### II-3-4- أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

من خلال ما تم تناوله سابقًا في تعريف إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح ومراحلها، يتبين أنّ أهمية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح تتجلى في العناصر التالية:

- **العصب الأساسي لاستمراريتها:** لا يمكن تصوّر استمرار شركة في نشاطها دون أصحاب المصالح، حتى وإن كان بعضهم أهم من بعض، إلا أنّ العلاقات المثمرة للشركة مع أصحاب المصالح في محيطها يخدم استمرارها ونموها. فمصير الشركة مرهون بقدرتها على تنمية هذه العلاقات والاهتمام بها (بلحو و كرزاي، 2019، صفحة 126).



- **موجه موضوعي للشركة:** يتم توجيه الشركات نحو تحقيق أهدافها ورؤاها، لكن هذه الأهداف والرؤى تحتاج لوجود مبررات موضوعية لتحديدتها، وعندما يتم وضع الأهداف، أو رفع عتبتها، أو تخفيضها تبعا لمطالب أصحاب المصالح فإن الشركة بكافة مستوياتها تتقبلها وتعمل على تحقيقها.
- **الاهتمام بكافة أصحاب المصالح وتجاوز التركيز على الزبائن والمستهلكين فقط:** لقد ركزت الشركات على الزبائن والمستهلكين لدرجة أنها لم تُعط الاهتمام الكافي بأصحاب المصالح الآخرين، وهذا يُضيق دور الشركات الاقتصادية في مجرد تحقيق النمو، بينما هي مُطلبة بتحمل مسؤوليتها اتجاه المجتمع والبيئة والمساهمة في التنمية المستدامة (Capron, 2008, p. 200).
- **ضمان تكيف الشركة مع محيطها الخارجي:** يُمثل أصحاب المصالح البيئة الخارجية التي تتأثر بها الشركة في جميع جوانبها، لا تملك الشركات إلا التكيف معها، وبوجود علاقات يتم ضمنها التواصل والتفاعل بين الشركات وأصحاب المصالح، يُصبح التكيف معها أسهل، ويحدث بالتعاون والتنسيق معهم.
- **مصدرا لتحديد الجوانب التي تحتاج لتحسين في أداء الشركة:** عند إجراء التدقيقات الخارجية لتحديد نقاط الضعف التي تحتاج لتحسين في إدارة الشركات، فإن الحكم عليها بأنها نقاط ضعف أو لا يحتاج لحجة، وعند فهم كيف تؤثر ممارسات الشركة سلبا أو إيجابا في علاقتها مع أصحاب المصالح، فإنه يمكن الحكم على هذه الممارسة هل تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف، وبالتالي تحسينها. فالاهتمام بعلاقة الشركة مع أصحاب المصالح يؤدي لتحسين سمعة الشركة وعلامتها وأدائها (جبور و يخلف، 2020، صفحة 120)

#### II-4-4-4- مبادئ إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح

سعى مركز كلاركسون<sup>1</sup> (Clarkson) المسمى: أخلاقيات الأعمال (Business Ethics) سنة 1999م لتطوير قائمة من مبادئ إدارة أصحاب المصالح، موضحة في النقاط التالية:

#### II-4-4-1- المبدأ الأول: الالتزام بالاستجابة لأصحاب المصالح (Engagement with Stakeholders)

على الشركة أن تتعامل مع أصحاب المصالح خلال الظروف العادية أو الظروف الصعبة، وهذا الالتزام قد يأخذ عدة صور، منها الاستشارة، والحوار، والشراكة، والتزويد بالمعلومات بطريقة نظامية، ويمكن أن يتم كل ذلك بواسطة اجتماعات، أو ورشات، كما يتم أيضا استغلال قنوات الاتصال كاستخدام الموقع الإلكتروني،

<sup>1</sup> مركز كلاركسون لأخلاقيات الأعمال تابع لجامعة تورنتو، سمي كذلك نسبة إلى ماكس كلاركسون (Max Clarkson) الذي قدم جملة من الأبحاث المتخصصة في أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات، أسس سنة 1988م، وقد ساهم هذا المركز في تطوير قواعد الأخلاقيات والسلوك لعدد من الشركات الكبيرة في كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

والجرائد، والإعلانات الملصقة، المهم أن يتم استخدام طرق فعالة في التعامل مع أصحاب المصالح (Chinyio & Olomolaiye, 2010, p. 08).

يُعتبر هذا المبدأ ركناً لإدارة أصحاب المصالح؛ فأول ما يشترط توفره لإدارة فعالة لأصحاب المصالح، أن يعي طاقم إدارة الشركة أنه ليس هناك فرق في التعامل مع أصحاب المصالح بين الظروف التي تتخذ فيها الشركة وضعية جيدة توحى بنموها وتحقيقها لعوائد، أو الأداء المرتفع؛ والظروف التي تواجه إثرها الشركة تهديدات بتقلص نشاطها، كإخفاض العوائد، أو تراكم ديون تثقل كاهلها.

وعندما تعمل الشركة بهذا المبدأ فلن تُهمل علاقاتها بأصحاب المصالح، فتزوّدهم بالمعلومات الضرورية وتسمح بمشاركتهم في القرارات المتعلقة بمصالحهم، وهي بهذا تراعي مصالحهم في مختلف الظروف ولا تفاجئهم بأية تصرفات قد تتعارض وإياهم، ولا تعطيمهم الوقت الكافي للحد من الأضرار التي قد تصدر من الشركة.

ومن أمثلة ذلك: أن تفاجئ الشركة نسبة كبيرة من أفرادها بالتوقيف عن العمل نتيجة انخفاض في أنشطتها، أو تلجأ الشركة إلى رمي نفاياتها بطريقة غير لائقة دون مراعاة مصلحة مديرية البيئة.

وهذا المبدأ يجعل الشركة تسعى للتواصل مع أصحاب المصالح، وإشراكهم في حل المشاكل ذات العلاقة بهم، ومراعاتهم عبر كل مراحل حياة الشركة، وفي الظروف العادية أو الظروف الصعبة.

#### II-4-4-2- المبدأ الثاني: الاعتراف والمتابعة

يتضمن هذا المبدأ أنه يتعين على المدراء الاعتراف باهتمامات أصحاب المصالح، ومتابعة مصالحهم وأخذها بعين الاعتبار أثناء صنع القرارات.

الاعتراف بأصحاب المصالح يعني تقبلهم وتفهم سعيهم لتحقيق مصالحهم، وعدم تجاهلهم لأن ذلك سيدفعهم لتحقيق مصالحهم دون مراعاة مصالح الشركة بالمقابل، ومنه يأخذ هذا التعارض مساراً عشوائياً، يصعب وقتئذ التعامل مع آثاره السلبية، ومن أمثلة ذلك أن تجد شركة لا تعطي الفرصة أمام موظفيها للتعبير عن استيائهم أو المطالبة بحقوقهم، فيلجأ العمال عندها للإضراب واللامبالاة أثناء تنفيذ مهامهم، ويقل وفاؤهم، ومن أمثلة ذلك أيضاً أن تجد إدارة الشركة لا تعترف بأهمية تسييرها لنفاياتها ومعالجتها وفقاً للوائح مديرية البيئة، فتجد مفتشي البيئة قد يسלטون عليها عقوبات تتمثل في غرامات مالية، أو حتى الوقف المؤقت أو الدائم للنشاط.

ومن أمثلة ذلك أيضاً أن تجد الشركة تُهمل الجوانب القانونية المتعلقة بمنتجاتها، كالمعلومات الواجب توفرها على المنتج، وطرق تغليفها، ونقلها، وتخزينها، والتصريح بها، فتجد الشركة، قد تفاجأ بإجراءات من مديرية

الجمارك، أو مصلحة حماية المستهلك. مجموعة من المطالب التي كان يمكن تجنبها بالاعتراف. بمصالح هذه الهيئات، وأخذها في الاعتبار عند قرارات الإنتاج، والتخزين، والنقل.

إنّ لعدم الاعتراف بأصحاب المصالح أسبابا قد تتمثل في عدم أهلية المسير، أو قلة كفاءة طاقم الإدارة الذي يركز على عمليات البيع فقط ويعامل أصحاب المصالح بطرق المناورة والتشكيك مما قد يغلق الباب أمام الاعتراف بأصحاب المصالح وتفهم سعيهم لتحقيق مصالحهم.

#### II-4-4-3- المبدأ الثالث: الإنصات والتواصل

يشير هذا المبدأ إلى أنه على المدراء الإنصات لأصحاب المصالح والتواصل معهم حول اهتماماتهم ومساهماتهم والمخاطر التي يحتمل أن تعترضهم بسبب التزامهم مع الشركة؛

أولى خطوات الاستجابة لمطالب أصحاب المصالح هي الإنصات، أو السماع بغرض فهم متطلباتهم فالإنصات للزبائن مثلا (l'écoute client) يعتبر أحد متطلبات أنظمة إدارة الجودة، ومقتضاه أن على الشركة أن تستقطب المعلومات المتعلقة بمتطلبات الزبائن، وتعمل على تلبيتها (ISO, 2008, p. 04).

فلا يُقصد بالإنصات هنا السماع بمعناه اللغوي، بل المقصود أن تكون الشركة متهيئة لاستقبال معلومات متعلقة بمطالب أصحاب المصالح، وأخذها بعين الاعتبار لتلبيتها.

أمّا التّواصل فهو فتح باب الحوار (Dialog) بين الشركة وأصحاب المصالح من أجل مد قنوات اتصال بينهما، وقد يتحقق ذلك من خلال الاجتماعات، أو مواقع انترنت، أو أي وسائل اتصال أخرى، بغرض إشراك صاحب المصلحة واستشارته من أجل تحسين أداء الشركة اتجاه مطالبه الشرعية.

تجد بعض الشركات صعوبة في كيفية التعامل مع نفاياتها خاصة إذا كانت بكميات كبيرة، مثل مواد تغليف المواد الأولية، وحاويات المواد الزيتية والسائلة الخطرة، وإطارات السيارات المستعملة عند شركات خدمات اللوجستيك، فمن جهة تطالب مديرية البيئة الشركة بتسيير نفاياتها، ومن جهة قد لا تتوفر لدى طاقم الإدارة المعارف والكفاءات الضرورية لتسيير نفاياتها، وبالتالي تحتاج الشركة إلى معارف تُسهل عليها هذه المهمة، مثل الطرق والتقنيات المتاحة لمعالجة هذه النفايات، وإمكانية رسكلتها، وكيفية التخلص منها بطرق مشروعة، فالتواصل مع مديرية البيئة في هذا الوضع سيسهل على الطرفين تحقيق مطلب تسيير النفايات الناجمة عن أنشطة الشركة.

**II-4-4-4- المبدأ الرابع: العمليات والأساليب**

يلخص هذا المبدأ أنه على الشركة أن تتبنى عمليات وأساليب إدارية تُوجّه سلوكها اتجاه أصحاب المصالح لما لها من تأثير على احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم، وقد يكون ذلك بمراجعة الإجراءات التسييرية، ومراجعة بطاقات وصف المهام، لتوضيح مسؤوليات الأفراد اتجاه أصحاب المصالح، واعتماد أساليب إدارية تهتم بأصحاب المصالح، مثل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء.

**II-4-4-5- المبدأ الخامس: توزيع المصالح وفقا للجهود المبذولة من كل طرف**

ينص هذا المبدأ أنه يتعين على المدراء تقدير الجهود والمبذولة من كل طرف من أصحاب المصالح عل اختلافهم، وتحقيق توزيع عادل للمنافع والمكافآت الناتجة عن جهودهم مراعين في ذلك ما يبذله كل طرف من أعباء، وما يتحملة كل طرف من مخاطر (بادن و بريش، 2017، صفحة 42).

ينتج عن التعاون بين أصحاب المصالح كالبنوك، وحملة الأسهم، والعمال، والموردين، تحقيق نتائج مالية وغير مالية، ومن حق كل طرف أن ينال نصيبا عادلا من هذه النتائج حسب ما بذله، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمجموعات المستضعفة التي لا تُمارس ضغطا على الشركة، مثل العمال اللاجئيين من الخارج، أو ذوي الاحتياجات الخاصة.

**II-4-4-6- المبدأ السادس: العمل التعاوني**

يشير هذا المبدأ إلى أنه على المدراء العمل بطريقة تعاونية مع الأطراف الأخرى، عمومية أو خاصة، لضمان تقليل الأخطار الناتجة عن أنشطة الشركات، والتي لا يمكن تجنبها أو تعويضها. (بادن و بريش، 2017، صفحة 42).

يمكن التعاون كلا الطرفين أي الشركة وأصحاب المصالح من تحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها في حالة العمل بانفراد دون تعاون ومن أمثلة ذلك موضوع حماية صحة وسلامة العمال في المناطق الصناعية، فمعلوم أن الشركات تقوم باستعمال بعض المواد الخطرة في عملياتها الإنتاجية، أو بعض العمليات الخطرة، مثل الأفران الضخمة، وأجهزة الضغط التي تعمل بمعدلات مرتفعة مما يتولد عنها مجموعة من الأخطار كالانفجار، والحريق، والتآكل وغيرها من المخاطر التي تتجاوز تأثيراتها عمال الشركة إلى شركات أخرى مجاورة، وللتقليل من هذا المخاطر أو تجنبها يتطلب ذلك القيام بتحديدتها، وتحسيس العمال بها، وتدريب العمال على كيفية تجنبها أو التعامل معها عند الحدوث،

والتعاون في هذا سيسمح للشركات المجاورة بمعرفة المخاطر الناجمة عنها جميعا ومن ثم التعاون من أجل التقليل منها.

#### II-4-4-7- المبدأ السابع: ضمان حقوق الإنسان

تنقسم حقوق الإنسان إلى قسمين، أولهما يتضمن الحقوق المدنية والسياسية مثل حق الحياة والحرية، العدالة اتجاه القانون، وحق التعبير. وثانيهما يتضمن الحقوق الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، مثل الحق في العمل، والصحة، والدراسة، والأمن الاجتماعي. فالشركات يمكنها بقراراتها وأنشطتها أو ممارساتها التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في هذه الحقوق، (Turcotte, et al., 2011, p. 38). ومن بين هذه الممارسات:

- إخفاء المكونات المضرّة بصحة المستهلك وعدم إظهارها على المنتجات؛
- التمييز بين العمال بسبب اعتبارات أصولهم العرقية أو اللغوية، أو الدينية؛ كالتمييز بين الذكور والإناث في حق الترقية، أو المنح، والتمييز بين العمال بسبب العلاقات التي تربطهم بطاقتهم الإدارية، أو التمييز بين العمال بسبب الإعاقات والعاهات التي قد يعاني منها بعض العمال؛
- عمالة الأطفال فيضيع حقهم في الدراسة والتعلم بسبب توظيف القصر من طرف شركات؛
- توظيف العمال لساعات إضافية تتجاوز الحد المسموح به، وإشعاره بأنه مجبر وأنه قد يفقد منصبه، فتضيع حريته ويكرّس جل وقته لمنصب عمله على حساب حقوق أخرى؛
- عدم العدالة في التوظيف لاعتبارات غير موضوعية، كالمحسوبية، والرشوة وهذا يؤثر على حق العمل.

#### II-4-4-8- المبدأ الثامن: الاعتراف بالتعارضات المحتملة

يلخص هذا المبدأ أنه على المدراء الاعتراف بالتعارضات التي قد تظهر بين مصالح إدارة الشركة، وبين مسؤوليتهم القانونية والأخلاقية اتجاه أصحاب المصالح الآخرين، وأن معالجة هذه التعارضات يكون من خلال التواصل المفتوح، والإفصاح بتقارير مناسبة، وإذا تطلّب الأمر مراجعة طرف ثالث. (Friedman & Miles, 2006, p. 151)

الاعتراف بالتعارضات المحتملة بين الشركة وأصحاب المصالح يعني أن تكون الشركة مستعدة لتقبل شكاويهم المشروعة، ومن أفضل الطرق لتحقيق هذا المبدأ أن يكون للشركة مكتب يستقبل الشكاوى ويسجلها ويتابعها ويعالجها، ويكون هذا المكتب معروفا عند أصحاب المصالح، أو يكون من خلال نافذة لموقعها الإلكتروني، أو أية طريقة أخرى تبرهن على استعداد الشركة للاستماع للأطراف الأخرى والتعامل مع الصراعات بأسلوب واضح.

قد يكون للعمال شكوى، ولا يجدون طريقة لإيصالها بوضوح لإدارة الشركة، فيأسون من الاستماع لمطالبهم وتتأثر علاقتهم بها، وتعتبر الأحكام المسبقة في ذهنيات طاقم الإدارة من أسباب عدم الاهتمام بشكوى العمال كتخوف إدارة الشركة من أن يُطالب العمال بشيء تراه الإدارة يتعارض مع مصلحتها، وهذا التعارض لا بد من تقبله وعدم التغافل عنه ومناقشته مع العمال، أو الاستعانة بطرف ثالث كالمدققين خارجيين.

## 5-II- خلاصة الفصل الأول

تتسم علاقة الشركة بأصحاب المصالح بأنها علاقة حتمية لا يمكن تجنبها، وفي بعض الأحيان تتدخل التشريعات والقوانين لتنظيمها أو التطرق لجزء منها فتحدد بذلك واجبات والتزامات كل طرف اتجاه الآخر، لكن ينبغي تقبل هذه الحقيقة والاستفادة منها وذلك بالعمل على إدارة علاقة الشركة بأصحاب المصالح، فالتركيز على الزبائن والمستهلكين يبقى مطلوباً لكن مراعاة الأطراف الأخرى من أصحاب المصالح لا يعني عكس ذلك.

تم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح عبر أربعة مراحل رئيسة تبدأ بتحديدهم، وتنتهي بتحسين قدرة الشركة على الاستجابة لهم، وأثناء ذلك يتعين على الشركة الالتزام بمبادئ من شأنها صيانة علاقتها بأصحاب المصالح، من بينها: مبدأ الالتزام بعلاقتها مع أصحاب المصالح في كل الظروف، ومبدأ الانصات لهم بتوفير أدوات التواصل معهم.

تعتبر إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح عملية مستمرة لا يمكن القيام بها لفترة ثم الانقطاع عنها، فهي تُعتبر من المهام المستمرة للشركة لذلك فإن القيام بها لا بد أن يكون نظامياً مدججاً في نظام إدارة الشركة، وعليه يجدر التطرق لمفهوم هذا الأخير وهو ما يتناوله الفصل القادم.

### III- نظام الإدارة للشركة

#### III-1- تمهيد

لكل شركة نظام إدارة يتم تشغيلها به، سواء كان نظاما توضحه الوثائق الرسمية للشركة أو لا، وقد يكون نظام إدارتها مطابقا للمعايير الدولية وقد يكون غير مطابق لكنه في كل الأحوال يُوجه جهود الشركة نحو تحقيق مقاصدها، سواء كانت هذه المقاصد تخدم أصحاب المصالح أو لا، على ضوء ذلك يهدف هذا الفصل لمعرفة نظام إدارة الشركة ومكوناته.

#### III-2- مفهوم نظام الإدارة وغاياته

##### III-2-1- تعريف نظام الإدارة

يُستخدم مصطلح "نظام الإدارة" مترجم من الانكليزية (Management system) من طرف شركات اقتصادية وهيئات دولية كمنظمة العمل الدوليّة (ILO)، ومنظمة التقييس الدولية (ISO).

ومصطلح "نظام الإدارة" يُلخص الجانب العملي لنظرية النظم في إدارة الشركة، والتي تقوم نظرتها للشركة على أنها نظام شامل يشمل أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها، وتسعى لتحقيق أهداف النظام الأشمل.

نظام الإدارة هو نظام يسمح بوضع سياسة الشركة، وتحديد أهدافها، وتحقيق هذه الأهداف، وقد يحتوي نظام إدارة واحد على مجموعة من الأنظمة الفرعية، فقد يكون لدى الشركة نظام إدارة مالي، ونظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة. (ISO, 2005, p. 08)، وغيرها من الأنظمة الأخرى، كنظام إدارة الكفاءات.

وفي تعريف آخر؛ نظام الإدارة هو مجمل السياسات والعمليات والإجراءات والموارد والقدرات الهادفة إلى توجيه المهام الإدارية في سياق معين. (FitSM, 2016, p. 07)

وفي تعريف ثالث: نظام الإدارة يحتوي على الأدوات التي تستعمل في تحديد أهداف الشركة، وتحديد عملياتها الداخليّة، والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (ISO, 2015, p. 02)

التعاريف السابقة حاولت حصر تعريف نظام الإدارة لكنها لم تستطع بناء إدراك واضح حول نظام الإدارة، لأن هذا الأخير يعتبر مفهوما معقدا ومتشعبا، ومن أجل التوضيح أكثر، تحاول هذه الدراسة تعريف نظام الإدارة من جوانب مختلفة كما يلي:

- **مكوناته:** يتكون من العمليات الداخليّة للشركة مثل عملية الشراء، عملية الإنتاج، عملية التسويق، عملية البحث والتطوير، عملية الصيانة، عملية خدمات ما بعد البيع، وغيرها، ويختلف تصميمه من شركة لأخرى؛

- تصميمه: يكون بهيكل الشركة حسب مدخل النظم، وتصميم أنشطتها في شكل عمليات وتحديد مدخلات ومخرجات وكتابة إجراءات كل واحدة منها، والتحكم في التفاعلات فيما بينها؛
- مراحلها: التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتصحيح؛
- هدفه: وضع سياسة للشركة وتوجيه كل العمليات الداخلية للمساهمة في تحقيقها مع ضمان انفتاحها على محيط الشركة.

فإذا كانت الشركة نظاماً، فإن دور المدراء هو التحكم في هذا النظام وتوجيه أنظمتها الفرعية وتفاعلاتها نحو أهداف الشركة.

نظام إدارة الشركة غير ملموس، يُهيكل الشركة ويوجهها نحو السياسات والأهداف المسطرة، بتوجيه كل عملية وتشغيلها وفقاً لإجراءات محددة سلفاً، يتم بها ترتيب وتنسيق ومزامنة الأدوار وتوزيعها على مختلف الأنشطة الداخلية للشركة، ويتم أثناء تنفيذ هذه الأدوار تسجيل بيانات وتوثيقها في شكل خطط، وتقارير، وغيرها من التوثيق.

تعتبر مجمل الوثائق الرسمية التي تعتمدها الشركة، وكذا الأدوات الإدارية المستخدمة في التخطيط، والتنفيذ، وتحليل المشكلات، وغيرها جزءاً من نظام إدارة الشركة، كما يدخل في نظام إدارة الشركة كل الأدوات الإدارية التي تستخدم في تقييمه وتحسينه، مثل التشخيص والتدقيق الداخلي للشركة. (FitSM, 2016, p. 07).

يستخلص من كل ما سبق أن نظام الإدارة هو: "المنظومة التي تُهيكل الشركة وتُشغلها، عبر المراحل الإدارية تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة، وتصحيح، ويوجهها نحو النتائج المرغوبة، والتي تكون في شكل سياسات وأهداف".

### III-2-2- أوصاف نظام الإدارة

تصنف أنظمة الإدارة وفقاً لمعيارين، الأول مدى الاعتماد على المعايير والمواصفات الدولية، والثاني معايير التكامل والانفصال.

#### III-2-2-1- تصنيف أنظمة الإدارة حسب مدى الاعتماد على المواصفات الدولية والوطنية

المواصفات القياسية الدولية هي معايير (Norms) يتم إصدارها من قبل منظمات دولية كالمنظمة الدولية للمعايرة الأيزو (ISO)، والمنظمة الدولية للعمل الإيلو (ILO) ومن بينها:

- معيار ISO 9001 المتعلق بنظام إدارة الجودة؛
- معيار ISO 9001 المتعلق بإدارة البيئة؛
- معيار ILO OHS 2001 المتعلق بإدارة الصحة والسلامة المهنية أثناء العمل؛



• معيار أيزو ISO 5001 المتعلق بإدارة الطاقة؛

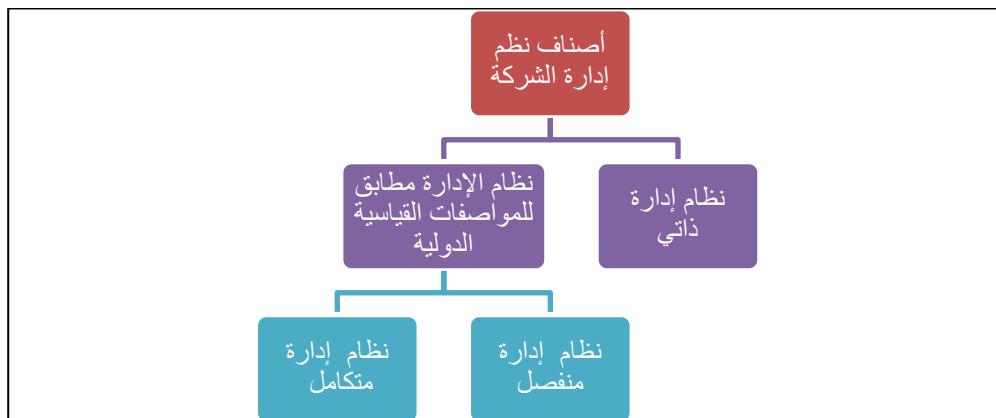
• معيار أيزو ISO 22000 المتعلق بسلامة المنتجات الغذائية على صحة المستهلك.

حيث تشتمل هذه المواصفات القياسية على مجموعة من الإرشادات والمتطلبات التي يتعين على الشركة مراعاتها أثناء تصميم وتشغيل نظام إدارتها كل واحدة في مجال اختصاصها. وبذلك فإن المواصفات القياسية الدولية تكون مرجعا دائما للشركة.

ويعتبر الاعتماد على المعايير الدولية غير إجباري للشركة، لكنه قد يستحسن في الحالات التي تكون فيها الشركة غير موجهة بشكل منهجي، ولا تحدّد سياستها أو أهدافها، أما في الحالة العكسية عندما تكون الشركة منظمة ومدارة بمستوى يفوق متطلبات المواصفات القياسية الدولية ففي هذه الحالة لا يكون مستحسنا.

وعليه فأنظمة الإدارة حسب مدى اعتمادها على المواصفات الدولية تصنّف إلى:

#### رسم توضيحي 5: أصناف أنظمة الإدارة



المصدر: إعداد الباحث

1- **نظام إدارة ذاتي:** أي يعتمد على مواصفات يتم تطويرها من طرف الشركة، وهي مواصفات تكون غالبا بمستوى أعلى من متطلبات المواصفات الدولية والوطنية مثل نظام إدارة كوكاكولا، وتويوتا، ويشتمل على عدة مجالات منها إدارة الجودة، وإدارة البيئة، وقد يشتمل على مجالات لا تأخذها في الاعتبار تلك المواصفات الدولية مثل إدارة الابتكار، وإدارة المعرفة، وغيرها.

2- **نظام الإدارة المعتمد على مواصفات جهات خارجية:** أي يتم تصميمه ليكون مستجيبا لمواصفات يتم تطويرها من أطراف خارج الشركة كالمواصفات الدولية لإدارة الجودة، والبيئة، والسلامة المهنية، وسلامة المنتجات الغذائية.

ويعتبر هذا الشكل من أنظمة الإدارة الأكثر شيوعاً، حيث بلغ عدد الشركات التي تعتمد على هذا الشكل من أنظمة الإدارة 1.519.952 شركة سنة 2015م، أما في الجزائر فقد بلغ عدد الشركات التي تعتمد نظام إدارة قائم على المواصفات الدولية 677 شركة خلال نفس السنة، يوضحها الجدول التالي:

جدول 5: بعض الأنظمة الإدارية القائمة على مواصفات قياسية خارجية - الجزائر - 2015م

نوع نظام الإدارة	المواصفة	عدد الشركات التي تعتمد
نظام إدارة الجودة	ISO 9001	569
نظام إدارة البيئة	ISO 14001	102
نظام إدارة الطاقة	ISO 5001	01
نظام إدارة سلامة المنتجات الغذائية	ISO 22000	05
المجموع		677

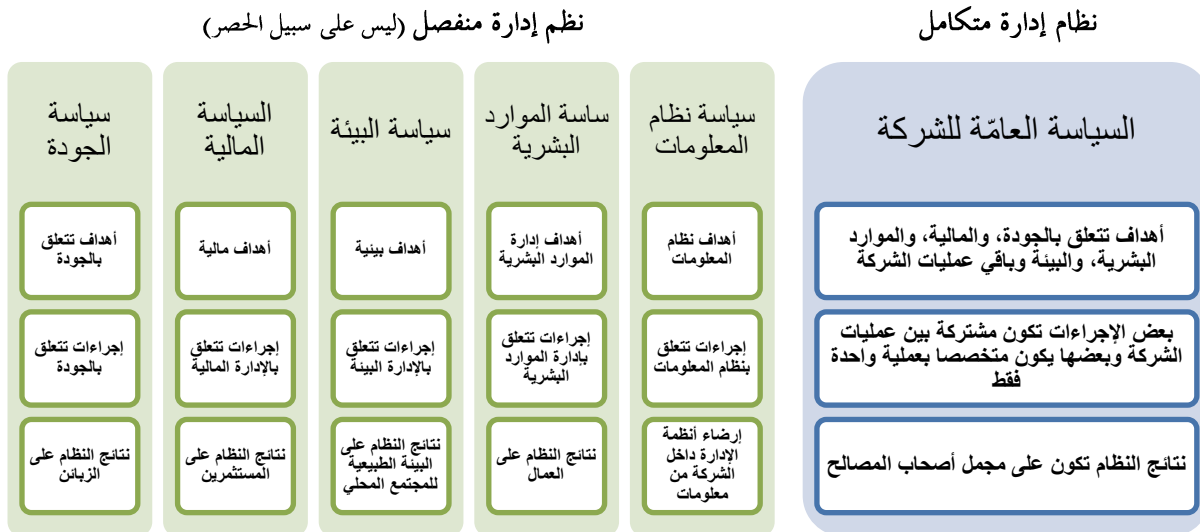
Source: ISO Survey, 2015, Retrieved 11 05, 2016, from ISO: <http://www.iso.org/iso-survey>

يتبين من الجدول أن هناك شركات جزائرية تعتمد أنظمة إدارة مطابقة لمواصفات دولية ومختلفة، لكن نظام إدارة الجودة هو الأكثر انتشاراً وذلك أنه ينطبق على كل الشركات بغض النظر عن مجال نشاطها وحجمها.

### III-2-2-2-1-2- ثانياً: تصنيف أنظمة الإدارة حسب التكامل والانفصال

حسب معيار التكامل فإنه يُنظر إلى الشركة على أنها نظام شامل يتكون من أنظمة فرعية، لكن هذه الأنظمة الفرعية قد يتم تصميمها متكاملة أو قد يتم تصميمها منفصلة:

#### رسم توضيحي 6: الفرق بين نظام الإدارة المتكامل ونظام الإدارة المنفصل



المصدر: إعداد الباحث

أ- نظام الإدارة المتكامل: وهو نظام ينشأ بسبب دمج نظامين أو أكثر في نظام واحد، مثل نظام الإدارة المشتمل على نظام إدارة الجودة، ونظام لإدارة البيئة، ونظام لإدارة الصحة والسلامة المهنية الذي تعتمد عليه بعض الشركات الجزائرية مثل كوندور، وسوفيتال، حيث تُنفذ العمليات الداخلية مهماً متعلقة بالجودة، ومهماً متعلقة بالبيئة، ومهماً متعلقة بالسلامة المهنية، ويكون نظام الإدارة في هذه الحالة موجه نحو تحقيق غايات مختلفة.

على الرغم من أن بعض الدراسات تعرّف نظام الإدارة المتكامل بأنه نظام إداري يتضمن ثلاث أنظمة فرعية وهي نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة، ونظام إدارة السلامة المهنية (دعاس، 2017) و (قروف و يوسف، 2019) و (هاشم و العازمي، 2020) إلا أنه أوسع من ذلك، ولا يكون بهذه الصورة فقط رغم أنها شائعة.

يكون التكامل بإيجاد المواءمة والتنسيق بين مكونات نظم إدارية مختلفة، لجعلها في شكل نظام واحد، ويحدث

ذلك على ثلاث مستويات مختلفة:

تكامل نظام الإدارة في القمة: عندما تكون سياسات الإدارة العليا من مصدر واحد في الشركة، فتكون مثلاً السياسة المالية، وسياسة نظم المعلومات، وسياسة الموارد البشرية، وسياسة إدارة الجودة، وسياسة إدارة البيئة، في وثيقة واحدة، أو في وثائق منفصلة لكنها صادرة من جهة واحدة، كالمدیر العام للشركة أو رئيس مجلس الإدارة. (هاشم و العازمي، 2020، صفحة 49)، وهذا يعني أي وضع السياسات في الشركة ليس من مصادر متفرقة.

تكامل نظام الإدارة على مستوى الإجراءات: حيث تُصمم الإجراءات الداخلية بشكل موحد يراعي مجالات مختلفة (هاشم و العازمي، 2020، صفحة 49)، كإدارة أمن المعلومات، وإدارة الجودة، وإدارة السلامة المهنية، ومثاله أن يكون في الشركة إجراء موحد يُبين كيفية ضبط حالات عدم المطابقة (Procédure de maitrise des non conformités) والتي تحصل:

- عند إنتاج منتج غير مطابق للمعايير، وهو حالة عدم مطابقة تتعلق بإدارة الجودة؛
  - عند حصول تسرب في النفايات، وهي حالة عدم مطابقة تتعلق بالإدارة البيئية؛
  - عند تلف البيانات، وهي حالة عدم مطابقة تتعلق بإدارة أمن المعلومات؛
  - عند حصول حادث عمل وهي حالة متعلقة بإدارة السلامة المهنية؛
  - عند عدم تحقق هدف استراتيجي، وهي حالة متعلقة بالإدارة العامة؛
  - عند اكتشاف اختلالات أثناء التدقيق المالي، وهي حالة متعلقة بالإدارة المالية.
- فكل حالات عدم المطابقة مهما كان مجالها يتم تسيرها وفقاً لإجراء واحد، وليس إجراءات مختلفة.

تكامل على مستوى الموارد البشرية: ويكون بتكليف الأفراد بمهام تتعلق بمجالات مختلفة، فعند الاطلاع على وثيقة وصف المهام (Fiche de poste) نجد أن الأفراد مكلفين بمهام تتعلق بوظائفهم إضافة لمهام تتعلق بإدارة الجودة، ومهام تتعلق بإدارة البيئة، ومهام تتعلق بإدارة السلامة المهنية، وغيرها من النظم الإدارية، فُيساهم كل فرد حسب موقعه في تنفيذ مهام متعلقة بمجالات مختلفة، وهذا يستدعي تدريب الأفراد وتحسيسهم حول المجالات التي لا تُعتبر من صلب وظائفهم.

هناك مزايا تستفيد منها الشركة عند اعتمادها لنظام إداري متكامل، أهمها قلة الوثائق الرسمية، وتخفيض التكلفة، وتحقيق التداؤب والتنسيق بين الأنظمة الفرعية، وإشراك الأفراد وتدريبهم لتنفيذ مهام متعلقة بجوانب متعددة. (دعاس، 2017)

ب- نظام الإدارة المنفصل: وهو نظام إدارة تعتمد الشركة بجانب نظام إدارة آخر (Iacolare & Lorek, 2011, p. 54) لكنهما منفصلين وغير مدمجين، كنظام إدارة البيئة، ونظام إدارة الجودة، حيث تكون العمليات المتخصصة في إدارة الجودة منفصلة عن العمليات المتخصصة في إدارة البيئة، ويكون كل نظام موجه نحو تحقيق غاية دقيقة، ويمكن الحكم على نظام الإدارة بأنه منفصل إذا تحققت الشروط التالية:

- صدور سياسات مختلفة من مصادر مختلفة: كأن تصدر سياسة الجودة من قسم إدارة الجودة، السياسة المالية من قسم الإدارة المالية، والسياسة البيئية من قسم إدارة البيئة، وسياسة الموارد البشرية من قسم إدارة الموارد البشرية؛
- الانفصال في الإجراءات الداخلية: أي تكون إجراءات كل نظام إداري منفصلة عن إجراءات نظام إداري آخر، حتى وإن أدى ذلك لازدواجية في العمل، وحتى لو كانت هناك إمكانية توحيدهما في إجراء واحد.

### III-2-3- غايات نظام الإدارة

#### III-2-3-1- توجيه الشركة نحو إرضاء الزبائن

يتميز نظام الإدارة بأنه يهيكل الشركة وفق عمليات متسلسلة بالتعرف على مطالب الزبائن وتنتهي بتلبيتها، فإذا أخذنا نظام إدارة الجودة كمثال، فإنه يوجه عمليات الشركة الداخلية كالبيع، والإمداد، والإنتاج، والشراء، والتخزين وغيرها نحو تلبية متطلبات الزبائن، ويُعتبر هذا الشكل من الهيكلة الذي يركز على علاقة مورد زبون هو ما يُفرق نظام الإدارة عن الهيكل التنظيمي للشركة والذي يركز على علاقات السلطة والمسؤولية. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

## III-2-3-2- تشغيل عمليات الشركة بشكل نظامي

عندما يتم هيكلة الشركة وفق نظام شامل يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، يتم تعريف هذه الأنظمة الفرعية، وصياغة إجراءات تسييرها، كالإنتاج، والبيع، والشراء، والتخزين وغيرها، حيث يتم تشغيل كل نظام فرعي وفق الإجراءات المُصاغة، بشكل متكرر، وهذا لا يعني الثبات على هذه الإجراءات بل يمكن تغييرها إن استدعت الحاجة. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

## III-2-3-3- تمكين الشركة من ترجمة استراتيجيتها إلى إجراءات ومهام ومسؤوليات وأهداف حتى يمكن تنفيذها

بعد صياغة استراتيجية الشركة فإنه لن يكون لها معنى إن لم يتم تنفيذها، ويوفر نظام الإدارة إطاراً لتنفيذ الاستراتيجية، حيث يتم تحديد أهداف تدعم استراتيجية الشركة ونشرها على العمليات (الأنظمة الفرعية للشركة)، ويستجيب بعدها كل نظام فرعي للهدف الموكّل به، فيغير ما يلزم تغييره من إجراءات، ومدخلات، ومخرجات، ويستمر في النشاط وفق هذه التغييرات فتبدأ الاستراتيجية في التحول من الصياغة إلى مهام منفذة. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

## III-2-3-4- تمكين الشركة من المحافظة على تكيفها مع التغييرات في محيطها

إرساء نظام إدارة في الشركة يسمح بمعرفة مدخلاتها ومخرجاتها الرئيسية، وعندها يمكن لإدارة الشركة أن تعرف ما تريده من البيئة الخارجية وما هو المطلوب من الشركة من طرف البيئة الخارجية، وعند حدوث أي تغيير فإن الشركة تتأقلم معه بطريقة ديناميكية ومستمرة. (Iacolare & Lorek, 2011, p. 22)

## III-3- عناصر نظام الإدارة

يتكون نظام الإدارة من عمليات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تحكمها إجراءات، وتسمى لتحقيق أهداف منبثقة من سياسة الشركة، ويتم متابعة نتائجها وانضباطها بالإجراءات باستعمال أدوات القياس والمتابعة.

## III-3-1- العمليات

## III-3-1-1- تعريف العمليات

تعتبر العمليات هي الأنظمة الفرعية التي يتكون منها نظام الإدارة الأشمل، وهي تمثل وظائف الشركة الإنتاج، والتسويق، والشراء، والصيانة، وإدارة الموارد البشرية، والإمداد وغيرها، حيث تختلف قائمتها من شركة لأخرى حسب حجمها ومجال نشاطها، ودرجة التخصص التي اتبعتها أثناء تصميم نظام الإدارة.

وتُعرف العملية بأنها "مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة التي تحول المدخلات إلى مخرجات". (ISO, 2005, p. 11)

وفي تعريف آخر، العمليات: تتكون العملية من أنشطة متكاملة، تستخدم الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات. (Franceshini, Galetto, & Maisano, 2007, p. 04)

ويُنظر لوظائف الشركة على أنها عمليات وليست مجرد وحدات تنظيمية، تطبيقاً لنظرية النظم، حيث تعتبر أول خطوة لتصميم نظام الإدارة هي تحديد العمليات الداخلية للشركة، وتعريف كل عملية في وثيقة تسمى وصف العملية (Fiche de processus)، تُحدد مدخلاتها ومخرجاتها وإجراءاتها.

#### جدول 6: وصف عملية خدمات ما بعد البيع

<b>Intitulé du processus :</b>	Processus Service Après Ventes	
<b>Type de processus : (cocher ce qui convient)</b>	- Pilotage : - réalisation : X - support :	
<b>Finalité :</b>	Assurer aux clients dans le cadre de la garantie et/ou hors garantie les prestations après-vente dans les meilleurs délais et orienter la fabrication pour améliorer la qualité des produits.	
<b>Pilote du processus :</b>		
<b>Interaction avec les autres processus</b>	<b>Éléments d'entrée :</b>	<b>Élément de sortie :</b>
Tous les processus	- Produit en panne. - Appel (Call-center) ; - PDR.	- Produit réparé - Rapport technique SAV - Rapport d'activité mensuel.

Source : Fiche de processus SAV, Entreprise Algérienne

يبين الجدول أعلاه الصفحة الأولى لوصف عملية خدمات ما بعد البيع:

- اسم العملية: عملية خدمات ما بعد البيع؛
  - نوع العملية: إنجاز؛
  - مهمة العملية: تقديم خدمات ما بعد البيع تحت الضمان أو خارجه، في أقل مدة، وتوجيه عمليات التصنيع لتحسين جودة المنتج؛
  - مسؤول العملية: ويتم تحديد المسؤول عن خدمات ما بعد البيع في الشركة؛
  - ما هي العمليات الأخرى داخل الشركة التي تتفاعل معها: كل العمليات؛
  - المدخلات: منتج معطل، اتصال وارد لمركز الاتصالات (Call center)، قطع غيار الأجهزة؛
  - المخرجات: منتج تم إصلاحه، تقرير تقني، تقرير النشاط الشهري.
- وهذا ما يتم مع كل عملية من العمليات الداخلية للشركة، سواء كانت عملية إدارة الموارد البشرية، أو عملية الصيانة، أو عملية الإدارة المالية وغيرها.

#### III-3-1-2- أنواع العمليات

تنقسم العمليات حسب دورها في نظام الإدارة لثلاثة أنواع، وهي:

- **عمليات القيادة:** وهي العمليات التي تتولى دور التوجيه والقيادة لكافة العمليات الأخرى، حيث تعطي توجيهاتها في شكل سياسات واستراتيجيات؛
  - **عمليات الإنجاز:** وهي العمليات التي تمثل سلسلة القيمة للشركة، وهي التي تساهم في إخراج المنتج في شكله النهائي عبر مراحل متسلسلة، مثل عملية الإمداد، وعملية الإنتاج، وعملية البيع؛
  - **عمليات الدعم:** وهي العمليات التي تدعم العمليات الأخرى بالموارد والخدمات، مثل عملية إدارة نظم المعلومات، وعملية الإدارة المالية، وعملية إدارة الموارد البشرية، وعملية إدارة السلامة المهنية.
- وقد تختلف الشركات في تحديد طبيعة بعض العمليات، فمثلا عملية التسويق قد تعتبرها بعض الشركات عملية إنجاز، بينما البعض الآخر قد يعتبرها عملية قيادة، وعملية الشراء قد يعتبرها البعض عملية دعم، بينما بعض الشركات تعتبرها عملية إنجاز، فلا يمكن معرفة طبيعة كل عملية بمجرد النظر إلى اسمها، بل لا بد من الرجوع لسيرورتها من أين تبدأ وأين تنتهي حتى يمكن تحديد طبيعتها الصحيحة.
- وتكمن أهمية تحديد طبيعة العملية في تحديد موقعها ودورها اتجاه العمليات الأخرى، وإيجاد التفاعل المطلوب داخل الشركة، وإمكانية التعرف على أسباب النتائج التي تحققها، وتحسينها عند الحاجة.

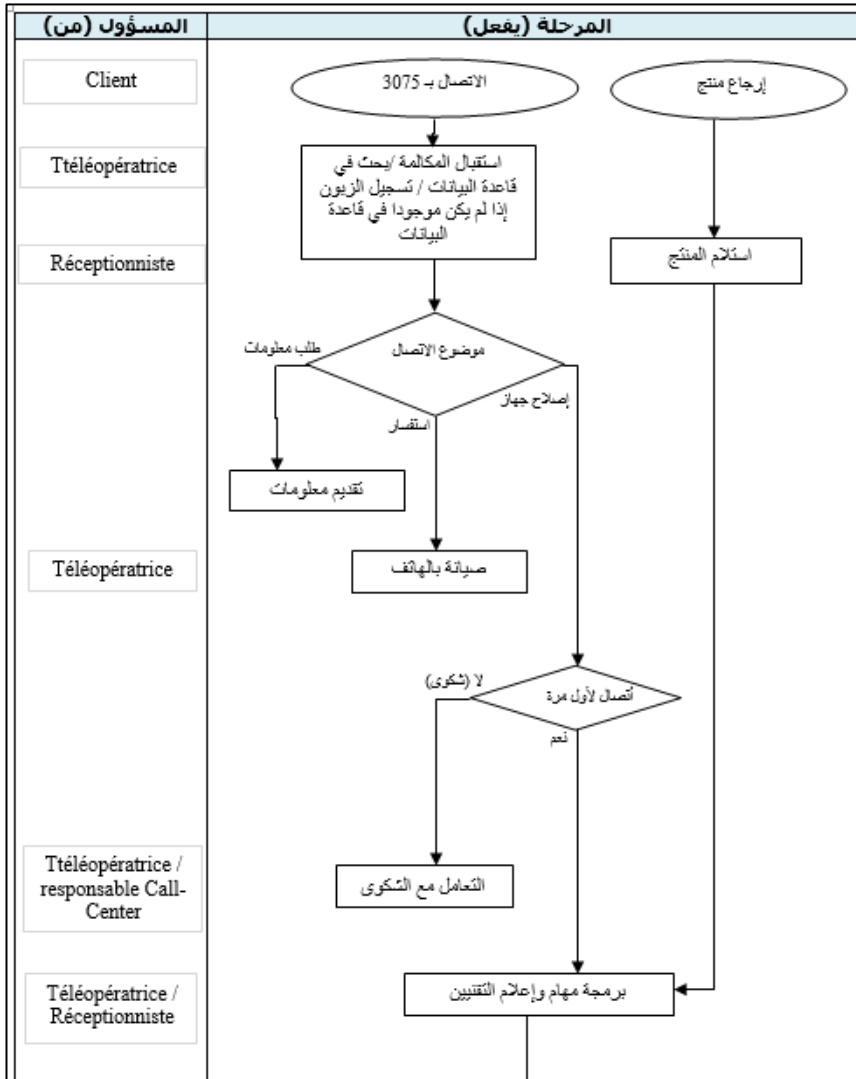
### III-2-3- الإجراءت

#### III-2-3-1- تعريف الإجراءت

يُعرف الإجراء بأنه "طريقة وصف لطريقة إنجاز نشاط أو عملية" (ISO, 2005, p. 12)، وقد يكون مكتوبا في وثيقة رسمية داخل الشركة، أو مبرجما في نظام المعلومات، وهو يبين المراحل التي يتم بها إنجاز العمليات، ومن يقوم بكل خطوة، والوثائق التي ترافق كل خطوة.

كمثال على ذلك، يعرض الشكل الموالي جزءا من إجراء خدمات ما بعد البيع، لشركة تنشط في مجال الأجهزة الكهرو منزلية.

شكل 1: إجراءات تشغيل عملية خدمات ما بعد البيع لشركة جزائرية



Source : Fiche de processus SAV, Entreprise Algérienne

يبين هذا الإجراء أن البداية تكون باتصال من الزبون أو بإرجاعه لمنتج اشتراه، وهما خطوتان مبيتان ضمن

شكل بيضوي، ويتم بعدها التعامل مع الزبون وفقا لطريقة طلبه لخدمات ما بعد البيع:

- إحضار الزبون لجهاز اشتراه من أجل الإصلاح: في هذه الحالة يقوم فرد مكلف باستلام (Réceptionniste) الجهاز، وبرمجة مهمة إصلاح عبر نظام المعلومات، لإعلام التقنيين المكلفين بالإصلاح؛
- ورود اتصال من الزبون لمركز الاتصالات: وهنا تستلم المكالمات مُشغلة الهاتف (Téléopératrice) المكالمات وجوبا وفي نفس الوقت يعرض نظام المعلومات تلقائيا اسم الزبون ومشترياته من الشركة على الشاشة، فإن لم يعرضه تقوم مُشغلة الهاتف بتسجيل بياناته، ثم يتم التعامل معه حسب حالته، والتي قد تكون طلب معلومات حول المنتج، أو عطل يمكن إصلاحه بمكالمة هاتفية، أو عطل يجب إصلاحه من طرف تقنيي الشركة.

وهذا مثال فقط، فمع كل عملية من عمليات الشركة، تكون إجراءات تبين كيفية إنجازها.



## III-3-2-2- أنواع الإجراءات:

تنقسم الإجراءات حسب مجال تطبيقها داخل الشركة لثلاثة أنواع:

- إجراءات مجال تطبيقها شامل لكل العمليات: وهي إجراءات تطبقها كافة العمليات، دون استثناء، كإجراء قياس الأداء، وإجراء تسيير النفايات، وإجراء ضبط الوثائق؛
- إجراءات تطبق ضمن عملية واحدة: وهي إجراءات تبين المراحل التي يتم بها تشغيل العملية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، كإجراء إدارة الموارد البشرية، وإجراء الشراء، وإجراء التصنيع، وإجراء التخزين، وإجراء تسيير شكاوى الزبائن؛
- إجراءات تطبق ضمن نشاط واحد: بما أن العملية تتكون من أنشطة متفاعلة فيما بينها، فإن هذا النوع من الإجراءات يخص نشاطا واحدا ضمن عملية واحدة، ومثالها توجيهات تشغيل الآلات (Modes Opératoires)، التي تفصل كل مرحلة ينص عليها إجراء التصنيع، أو توجيهات العمل (Instructions de travail)، ومثالها:
  - o توجيهات جرد المخزون التي تفصل مرحلة ينص عليها إجراء تسيير المخزون؛
  - o توجيهات تقييم عروض الموردين التي تفصل مرحلة ينص عليها إجراء الشراء؛
  - o توجيهات التصدير التي تفصل مرحلة ينص عليها إجراء البيع.

## III-3-3- سياسة وأهداف الشركة

تعتبر السياسة والأهداف هي الموجه للعمليات، فهي التي تُحدد الأولويات التي يجب التركيز عليها، والأهداف التي يجب أن تسعى كل عملية لتحقيقها حسب مجال نشاطها.

## III-3-3-1- سياسة الشركة

تعرف السياسة بأنها نوايا الإدارة حول ما تريد تحقيقه مستقبلا (ISO, 2005, p. 09)، ويتم التصريح بها من طرف الإدارة العليا في وثيقة رسمية ونشرها على كافة العمليات لتنفيذها.

وفي حالة ما إذا كان للشركة سياسات مختلفة كسياسة لإدارة الموارد البشرية، وسياسة تجارية، وسياسة لإدارة الجودة مثلا، فيتشترط أن تكون هذه السياسة متوائمة فيما بينها، ومتوائمة مع السياسة العامة للشركة، وغير متعارضة.

تتضمن سياسة الشركة تمهيدا وجيزا، ومحاور تبين ما تريد الشركة تحقيقها مستقبلا، أي في مدى سنة أو ثلاث سنوات القادمة، وتعهدا بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك، وفيما يلي محاور سياسة شركة نفضال الناشطة في مجال توزيع الوقود للموانئ، والمطارات، وعبر الطرقات:

- تسليم منتج مطابق للمطارات والموانئ؛
- رفع المبيعات؛
- تخفيض تكاليف الصيانة؛
- معالجة شكاوى الزبائن في وقت وجيز؛
- تخفيض عدد حوادث المرور لشاحناتنا؛
- تخفيض عدد حوادث العمل؛
- الحد من تسربات المواد البترولية على الأرض وفي عمق الأرض؛
- تامين النفايات المصنفة قانونا بأنها نفايات خاصة خطرة. (Naftal Carburant, 2020)

### III-3-2- أهداف الشركة

يُعرّف الهدف بأنه "ما يتم السعي للوصول إليه" (ISO, 2005, p. 09) وتختلف الأهداف حسب العملية الموكلة بتحقيقها، فعملية إدارة الموارد البشرية توكل لها أهداف ذات صلة بمجالها، وعملية الإدارة المالية توكل لها أهداف ذات صلة بمجالها، وعملية التصنيع توكل لها أهداف ذات صلة بمجالها، وفيما يلي بعض الأمثلة:

أهداف عملية خدمات ما بعد البيع لشركة جزائرية:

- أقصى مدة لإصلاح المنتجات العائدة > 03 أيام؛
- متوسط تكلفة إصلاح المنتجات العائدة = 80 % من تكلفة السنة السابقة.

أهداف عملية صيانة عتاد الإنتاج لنفس الشركة:

- إتاحة عتاد الإنتاج بنسبة لا تقل عن 90 % من الزمن المبرمج للإنتاج؛
- الاستجابة لطلبات إصلاح العطب = 100 % .

أهداف عملية الشراء لنفس الشركة:

- تنفيذ مخطط الشراء = 100 % (± 05 %)؛
- نسبة الوحدات المعيبة عند الاستلام = 0 % .

وهناك مواصفات لا بد من توفرها في الأهداف منها أن تكون مشتقة من محاور السياسة، وأن تكون قابلة للقياس، وأن تُوزَّع على العمليات الداخلية، وأن تكون قابلة للتحقيق.

## III-3-4- أدوات المتابعة والتحسين

لا يكمل نظام الإدارة دورته دون أن يشتمل على أدوات تسمح بمراقبة أداء عملياته، ومدى التزامها بالإجراءات الموضوعية، وتحقيقها للنتائج المرغوبة، وذلك سعياً لتحسين نظام الإدارة، هناك عدة أدوات لقياس ومتابعة أداء نظام الإدارة تعرض هذه الجزئية أكثرها شيوعاً.

وتلعب أدوات المتابعة والتحسين دوراً بارزاً في جعل نظام الإدارة يتكيف مع محيطه، فهي بمثابة محركات تضبطه وتعيد ضبطه وفقاً لمجموعة من المتغيرات، منها ما يتعلق بالزبائن، ومنها ما يتعلق بالموردين، ومنها ما يتعلق بالجانب القانوني، وغيرها.

ويمكن أن تُستخدم هذه الأدوات على مستوى نظم الإدارة ككل، أي تصلح كأداة لمتابعة وتحسين لكل عملية من عمليات النظام، ومنها ما يُستخدم لبعض العمليات فقط.

## III-3-4-1- لوحة القيادة

تتكوّن لوحة القيادة من عرض مختصر لمؤشرات الأداء، وهي تسمح بمعرفة مستوى الأداء المحقق مقارنة بالهدف المسطر لكل عملية من العمليات الداخلية، ومثالها تلك المؤشرات المعروضة لسائق السيارة والتي تقيس السرعة، وكمية الوقود المتبقية، ودرجة حرارة المحرك.

فبعد توزيع أهداف الشركة على العمليات الداخلية، تبدأ هذه الأخيرة في العمل لتحقيقها، ويتم متابعة مدى تقدمها في ذلك عن طريق لوحة القيادة، ولذلك تُعرف أي لوحة القيادة بأنها عرض تلخيصي ودوري لمؤشرات الأداء، مما يسمح للمسؤولين بمراقبة ومتابعة أهداف العملية والإبلاغ عنه (بن عيسى، 2021، صفحة 47)، وتسمح لوحة القيادة بتجنب أخطاء قياس الأداء، ومن أبرزها:

- قياس الأداء باستعمال مؤشرات ليس لها علاقة بالأهداف؛
- عرض معطيات أكثر من الحاجة مما يؤدي لحدوث تشتت في الحكم على مستوى الأداء؛
- عرض مؤشرات متناقضة.

تسمح لوحة القيادة بعرض مؤشرات قياس الأداء، والاختلافات بين الأداء الفعلي والأهداف المسطرة، وتُعرض في الواقع العملي في الشركات على شكل جداول في الوثائق، لكنّها في حالاتها المتطورة تُدعم بنظام معلومات يجمع البيانات ويعرض المؤشرات في أشكال ورسوم بيانية تُسهّل تحليلها.

جدول 7: لوحة قيادة تعرض أداء شهريا لعملية البيع في شركة جزائرية

اسم المؤشر Nom de l'indicateur	عدد الشكاوى Nombre de réclamations	نسبة إنجاز الطلبات Taux de réalisation des commandes	نسبة الكمية المباعة Taux de réalisation des objectifs de vente
الهدف Objectif	0	90 ≤ %	95 ≤ % من الكمية المستهدفة في مخطط المبيعات
الأداء الفعلي Réalisé	03	94 %	83 %
الاختلالات Écart	03 -	04 + %	12 - %
التعليقات Commentaries	وردت ثلاث شكاوى، واحدة متعلقة بتأخر التسليم، واثنان متعلقة بتسليم كمية أقل من المطلوبة.	تم استلام 230 طلبية من الزبائن، أُنجز منها 217.	تم بيع 4283 طن، مع فارق بـ 620 طن مقارنة بالكمية المستهدفة 5161 طن.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثيقة لوحة القيادة لشركة جزائرية

يعرض الجدول 07 لوحة القيادة لعملية البيع لشركة جزائرية تنشط في مجال الغاز الصناعي، ويبين أن هذه الشركة تقيس أداء البيع بثلاث مؤشرات وهي عدد الشكاوى الوارد من الزبائن، ونسبة الطلبات المنجزة، ونسبة المبيعات الفعلية مقارنة بالمخططة، وكل هذه المؤشرات يتم فحصها شهريا.

وقد سجلت عملية البيع اختلالات سلبية في عدد الشكاوى، وفي نسبة المبيعات، واختلالا إيجابيا في عدد الطلبات المنجزة.

لكل عملية لوحة قيادة تعرض نتائج أداؤها، وتبين الاختلالات، ليستعمل مسؤولو العمليات هذه المعلومات لاتخاذ قرارات تصحيحية وتحسينية.

### III-3-4-2- قياس مستوى رضا الزبائن

يتم قياس رضا الزبائن بسؤالهم حول مدى رضاهم عن جوانب مختلفة من منتجات وخدمات الشركة، وقد يكون ذلك بعد حصولهم على طلباتهم مباشرة، أو يكون عن طريق إجراء دراسة استقصائية للزبائن أو لعينة منهم، بغرض التأكد من أنهم راضون، ولتحديد تلك الجوانب التي تحتاج لتحسين من الشركة.

## III-3-4-3- التّدقيق الداخلي والخارجي

## III-3-4-3-1- تعريف تدقيق نظام الإدارة

يُعتبر التّدقيق أداة لتقييم مدى تطبيق إجراءات الشركة، وخططها، وبرامجها، ومستوى تحقيق أهدافها، وهو عملية تستند على معايير تعتمدها الشركة في أنشطتها، ولا تستند إلى معايير ذاتية، ويقوم بها خبراء من خلال زيارات ميدانية ومقابلات مع أفراد الشركة.

يعرّف التّدقيق بأنه عملية منهجية، مستقلة، وموثقة، تسمح بالحصول على دلائل وتقييمها بطريقة موضوعية

مقابل معايير معينة (ISO, 2011)

- فيوصف بأنه عملية منهجية لأن له مراحل وأهدافا وطرقا؛
- ويوصف بأنه عملية مستقلة لأنه يستند إلى معايير موضوعية وليست ذاتية كالآراء؛
- ويوصف بأنه عملية موثقة لأن له خطة وتقرير موثقين؛
- الدلائل: هي الحجج التي تثبت وضعية أو أداء معين لعملية ما، وقد تكون هذه الحجج عبارة عن وثائق رسمية، يتم الوصول إليها عن طريق فحص واثق الشركة، مثل تقرير شهري لحجم الإنتاج، كما قد تكون وضعية أو موقفا معيناً يتم ملاحظته بالعين المجردة مثاله طريقة تنظيم المخزون.
- معايير معينة: هي كلّ الوثائق التي تتخذها الشركة مرجعا في تشغيل عملياتها وتلتزم بها مثل السياسة العامة، الإجراءات الداخلية، البرامج والخطط، الاتفاقيات، القوانين وغيرها.

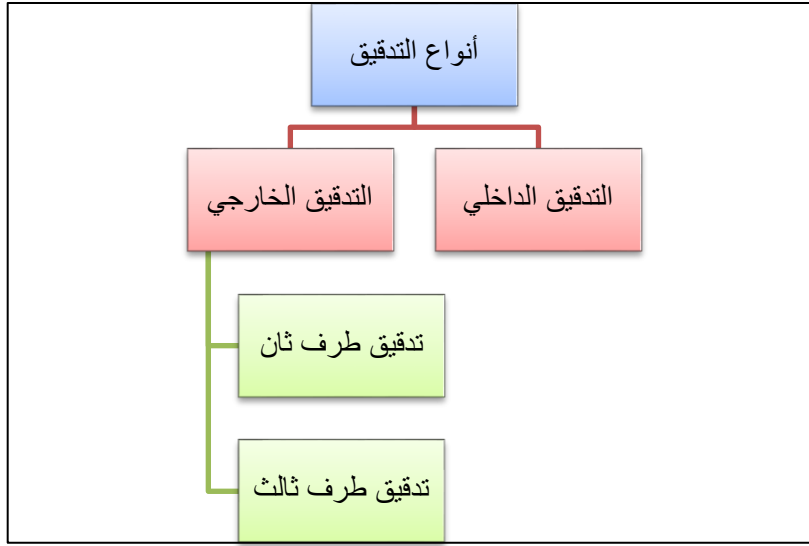
التعريف الإجرائي: "التّدقيق هو تقييم مدى التزام عمليات الشركة بكل المتطلبات الداخلية والخارجية التي

عليها تليتها".

يقوم بالتّدقيق شخص خبير بالمعايير التي سيفتش عن مدى الامتثال لها، ويعرف الأدلة والحجج التي على أساسها سيكيف نقاط القوة والضعف في عمليات الشركة. ويتعين عليه أن يلتزم بأخلاقيات التدقيق وأن يكون حياديا، لما في ذلك من تأثير على فعالية التدقيق (ولد باحمو و هيري، 2020).

### III-3-4-2- ثانيا: أنواع تدقيق نظام الإدارة

رسم توضيحي 7: أنواع تدقيق نظام الإدارة



المصدر: إعداد الباحث

وفقا لممارسات تدقيق العمليات، فإنه ينقسم إلى نوعين:

أ- **التدقيق الداخلي:** وهو عملية مراجعة الشركة ذاتيا لعملياتها لتقييم مدى امتثالها لسياساتها وإجراءاتها ومختلف المتطلبات التي عليها الالتزام بها؛

ب- **التدقيق الخارجي:** وهو عملية تدقيق يقوم بها طرف من خارج الشركة، وهو بدوره ينقسم إلى نوعين:

1- **تدقيق طرف ثان:** عندما تكون الجهة المدققة زبونا للشركة يوصف التدقيق هنا بأنه تدقيق طرف ثان، ومثاله ما تقوم به شركة بيبسي بالجزائر لتحديد اعتمادها لمورديها، حيث تقوم سنويا بإجراء تدقيق لمورديها بغرض الوقوف على مدى التزامهم بسياساتهم، وتنفيذهم لإجراءات النظافة والجودة، وحسب نتيجة التدقيق فإن المورد قد يُعتمد أو يُستبعد؛

2- **تدقيق طرف ثالث:** وهو عندما يتم تدقيق الشركة من طرف جهة ليس لها علاقة اقتصادية بها، مثل أن يقوم مكتب استشاري لتقييم مدى امتثال الشركة للمعايير الوطنية أو الدولية مثل ما يقوم به المعهد الجزائري للتقييس (IANOR) للشركات الراغبة في الحصول على شهادة الجودة الجزائرية المسماة "تاج" حيث يقوم بتقييم مدى امتثال الشركة لمجموعة من المتطلبات، وحسب نتائج التقييم قد يمنح اعتمادا، وكذا ما تقوم بها المكاتب الدولية لمنح شهادات المطابقة للمعيار إدارة البيئة مثلا (ISO, 2011).

### III-3-4-3-3- ثالثاً: مراحل تدقيق نظام الإدارة

رسم توضيحي 8: مراحل تدقيق نظام الإدارة



المصدر: إعداد الباحث

بما أن التدقيق عملية منهجية فإن له مراحل مبسطة وهي:

#### III-3-4-3-4- المرحلة الأولى: وضع خطة تدقيق النظام

وهي وثيقة تحدد معلومات مهمة عن عملية التدقيق، تتمثل فيما يلي:

1- مكان التدقيق وفترته الزمنية: أي تاريخ التدقيق ومكانه أي في أي قسم من الشركة أو أية وحدة إنتاجية أو مصلحة؛

2- مجال التدقيق: وهو عملية حصر للعمليات أو الأنشطة التي سيتم تدقيقها، مثل عملية التخزين، أو عملية البحث والتطوير، أو نشاط معالجة شكاوى الزبائن؛

3- الهدف من التدقيق: يختلف الهدف من التدقيق وفقاً لعدة اعتبارات، فقد يكون مثلاً:

أ- فحص مدى تنفيذ برنامج الصيانة الوقائية للآلات؛

ب- تقييم مدى تحقيق أهداف تسيير الموارد البشرية؛

ت- تقييم مدى الامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالنفايات؛

ث- تقييم كفاءة التسويق.

4- معايير التدقيق: هي المراجع الداخلية والخارجية التي تستند إليها الشركة في ممارستها، وغالباً ما تكون موثقة ومن أمثلتها:

أ- سياسة الشركة؛

ب- طرق وبرامج الإنتاج؛

ت- مخطط رقابة الجودة؛

ث- المتطلبات القانونية المتعلقة بالوسم التجاري للمنتجات والمعلومات المرافقة له.

5- فريق التدقيق: وهو مجموعة الخبراء والتقنيين إن تطلب الأمر، الذين سيقومون بإجراء مقابلات، وملاحظات تصب في تحقيق هدف التدقيق؛

6- أفراد الشركة المعنيون بالتدقيق: وهم الأفراد سواء إداريين أو تقنيين الذين سيعقد معهم فريق التدقيق مقابلات، والذين يتعين عليهم تدعيم المعلومات التي يقدمونها بالوثائق الرسمية وغيرها من الأدلة.

### III-3-4-3-5- المرحلة الثانية: إنجاز التدقيق

حيث يتم تنفيذ مخطط التدقيق، فيتم التقييم الفعلي للواقع ومقارنته بالمتطلبات، ويتم تدوين الملاحظات بعد الإنصات للمدققين وطرح أسئلة وطلب الوثائق ذات الصلة وفحصها.

### III-3-4-3-6- المرحلة الثالثة: استخلاص نتائج التدقيق

يتم التعبير على مخرجات التدقيق بشكل واضح لا يحتمل أكثر من معنى، حيث يتم سردها في تقرير، يشتمل على ما يلي:

1- نقاط القوة: وهي عبارة عن ممارسة تجاوزت فيها الشركة عتبة المتطلبات الضرورية، مثل أن تقدم الشركة فترة ضمان لمنتجاتها تتجاوز الفترة القانونية، أو القيام برسكلة نفاياتها بنسبة أكبر من المستهدفة؛

2- نقاط الضعف أو نقاط عدم المطابقة: وهو عدم امتثال الشركة لإحدى المتطلبات مثل عدم إنجاز مرحلة إنتاج وفقا للإجراءات المعتمدة لدى الشركة، مثل القيام بمراقبة الجودة بطريقة تخالف مخطط رقابة الجودة، أو عدم قياس أداء إحدى العمليات وفقا لمخطط قياس الأداء الذي تعتمده الشركة؛

3- مجالات التحسين: وهي توصيات مستحسنة من طرف فريق التدقيق، وهي غير ملزمة التنفيذ، لكن تنفيذها يُجنّب الشركة مخاطر ظهور اختلالات في نظام الإدارة، مثل إنشاء وحدة إدارية جديدة تهم بشكوى الزبائن، رغم أن الهيكل التنظيمي للشركة لا يفرض ذلك، لكن من أجل ضمان معالجة الشكاوى في وقت قصير مع احتمال تزايدها مستقبلا؛

4- خلاصة التدقيق: وهي جملة موجزة تعبر عن نتيجة شاملة مقارنة بهدف التدقيق، فإذا كان هدف التدقيق مثلا: فحص فعالية تسيير الموارد البشرية، فإن خلاصة التدقيق قد تكون إما أنها هناك فعالية أو لا.

### طرائق تدقيق نظام الإدارة:

لقد بينت المواصفة الدولية (ISO 19011) طرائق التدقيق بإيجاز واف نذكرها فيما يلي:



## جدول 8: مصفوفة طرائق تدقيق أنظمة الإدارة

مكان تواجد فريق التدقيق		نوع التفاعل بين المدقق والمدقق
تدقيق عن بعد	تدقيق في موقع الشركة	
<p><b>2-التدقيق بالمقابلة عن بعد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إجراء مقابلات باستعمال وسيلة اتصال تفاعلية</li> <li>● ملاء استمارات</li> <li>● فحص الوثائق بمشاركة المدقق</li> </ul>	<p><b>1-التدقيق بالمقابلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● إجراء مقابلات وتنشيط الحوار</li> <li>● ملاء استمارات بمشاركة المدقق</li> <li>● الاعتماد على المعاينة في تفحص الوثائق بمشاركة المدقق</li> </ul>	تفاعل بشري
<p><b>4-تدقيق بالملاحظة عن بعد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تفحص الوثائق</li> <li>● ملاحظة المهام المنجزة بواسطة وسائل مراقبة</li> <li>● تحليل البيانات</li> </ul>	<p><b>3-التدقيق بالملاحظة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تفحص الوثائق والمستندات</li> <li>● ملاحظات المهام المنجزة</li> <li>● زيارة مواقع الشركة</li> <li>● ملاء قوائم</li> <li>● معاينة المنتجات مثلا</li> </ul>	انعدام التفاعل البشري

Source : ISO. (2011). *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Suisse: ISO. P.40

يختلف دور المدقق حسب طريقة التدقيق المتبعة، يبين الجدول 8 دور المدقق وفقا لأربع طرق أساسية في التدقيق، مقسمة حسب محورين:

المحور العمودي يبين طرائق التدقيق حسب درجة التفاعل البشري بين فريق التدقيق وفريق الشركة، أما المحور الأفقي فيبين طرائق التدقيق حسب مكان تواجد فريق التدقيق أي الشركة أم يتم تبادل المعلومات عن بعد.

### 1- طريقة التدقيق بالمقابلة:

وهي الطريقة الأكثر شيوعا واستعمالا، حيث ينتقل فريق التدقيق إلى مواقع الشركة ليفحص مدى استجابتها لمتطلبات محددة مسبقا، ويعتمد التدقيق حسب هذه الطريقة على تنشيط حوارات منهجية وتفحص المستندات الرسمية في سبيل فهم كيف تستجيب الشركة لمتطلبات معروفة ومحددة مسبقا.

فعلى سبيل المثال يسأل المدقق فريق إدارة المخزون عن كيفية تخزين المنتجات المعيبة، وأين يتم تخزينها داخل الشركة، ليتأكد هل يتم فصلها عن المنتجات المطابقة أم لا حسب ما تملية الإجراءات الداخلية للشركة، ويتأكد

من صحّة الإجابة بجولة داخل مخزون المنتجات المطابقة، وكذا بفحص وثائق مخزون المنتجات المعيبة، ومدى التوافق بين وثائق المخزون، وجواب المدقق والجولة التي قام بها.

يفحص فريق التدقيق سياسة الشركة في إدارة شكاوى الزبائن فيلاحظ بأنّها تنصّ على وجوب معالجة الشكاوى الواردة في ظرف 03 أيام.

يمكن للمدقق أن يستعين باستمارات تحدّد المتطلبات التي سيفحصها، وتسمح بتسجيل النتائج التي تمّ التوصل إليها تدريجياً.

مزايا: الفهم الجيد

عيوب: تحتاج لوقت، المقابلة قد تؤدي لنتائج غير موضوعية، تكاليف الانتقال لموقع الشركة

## 2- طريق التدقيق بالمقابلة عن بعد:

حسب هذه الطريقة يتم إجراء حوارات عن بعد باستخدام برامج اتصال تسمح بالحوار بين طرفين أو أكثر صوتاً وصورة كما يمكن مشاركة المستندات الرسمية للشركة

مزايا: اختصار المسافات والتكاليف والوقت

عيوب: ضرورة توفر نسخ إلكترونية لكل المستندات الرسمية للشركة، عدم القدرة على تفحص مدى صحّة كل المعلومات الواردة.

## 3- طريقة التدقيق بالملاحظة:

هذه الطريقة تعتمد على الملاحظة ولا تحتاج لإجراء مقابلة، حيث ينتقل فريق التدقيق إلى الشركة ويجري جولة داخل مواقعها ليفحص مدى استجابتها لمتطلبات معروفة ومحددة مسبقاً معتمداً على تفحص الوثائق الرسمية وملاحظة مدى ترجمة ما تملّيه هذه الوثائق على أرض الواقع.

مثال: من أجل أن يعرف المدقق مدى تنفيذ الشركة لمخطط السلامة الذي تعتمده، يفحص فريق التدقيق مخطط سلامة العمال فإذا به ينصّ على وجوب إتاحة مطفأة للنيران كل 25 متر داخل المصنع، من أجل تدقيق هذه المتطلّبة يقوم المدقق بجولة داخل المصنع ويلاحظ مدى وجود مطفأة للنار كل 25 متر.

يستعين المدقق باستمارة أو قوائم الفحص (Check-list) لتسجيل ملاحظاته.

## 4- طريقة التدقيق بالملاحظة عن بعد:

يتم إجراء تدقيق بالملاحظة لكن لا ينتقل فريق التدقيق إلى موقع الشركة، حيث يمكن لفريق التدقيق أن يفحص المستندات الرسمية للشركة ويلاحظ سيرورة بعض المهام في الشركة في الوقت الحالي عن بعد عن طريق وسيلة اتصال، وأجهزة قياس ومراقبة وذلك في سبيل التعرف على مدى استجابة الشركة لمتطلبات معروفة ومحددة مسبقاً.

وتستخدم هذه الطريقة غالباً في مراقبة مدى احترام قوانين المرور، حيث يتم استخدام الرادار لمراقبة السرعة، واستخدام الكاميرات في تقطع الطرقات.

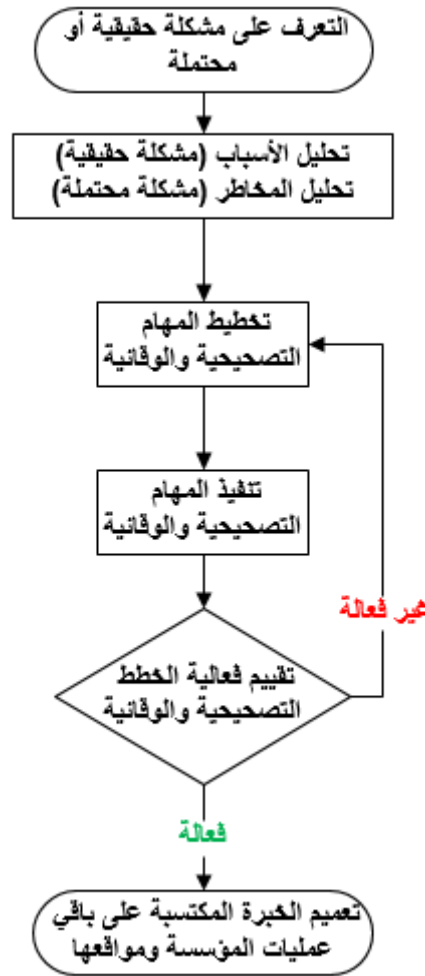
وعلى سبيل المثال في شركة اقتصادية تنص مستندات مخزونها من المواد الأولية أنه عند انخفاض المخزون لمستوى رفوف الطابق الأول يجب إجراء طلبية شراء لتجنب مخاطرة انقطاع المواد الأولية في نفس الشهر، في هذه الحالة يمكن للمدقق بالاعتماد على الملاحظة عن بعد أن يكتشف المخزون المنخفض لمستوى رفوف الطابق الأول، ثم يفحص مستندات الشراء هل تم إجراء طلبية شراء في نفس الشهر أم لا.

### III-3-4-4-المهام التصحيحية والوقائية

الخطط التصحيحية والوقائية هي عبارة عن مخطط عمل (Plan d'action) يتم وضعه واعتماده تبعاً لحدوث مشكلة، أو تبعاً لوجود مخاطر بحدوث مشكلة متوقعة، وذلك بغرض حل هذه المشكلة أو تجنب مخاطر حدوثها. وتعتبر الخطط التصحيحية والوقائية عملية إدارية مهمة لضمان استمرار نظام الإدارة ومواكبته للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية لأنها تسمح بتغيير عناصر نظام الإدارة بما يسمح بالتكيف مع متطلبات جديدة ومن ثم تحسين نظام الإدارة.

وتعتبر الخطط التصحيحية والوقائية هي النموذج القاعدي الذي يجب أن يتوفر في كل نظام إدارة، لأن عدم توفره يعني عدم إجراء تغييرات موضوعية في الإجراءات الداخلية للشركة وهذا غير ممكن في بيئة متغيرة. ومن أمثلة الشركات الجزائرية التي تطبقه شركة سوفيتال، وكوندور إلكترونيكس، وسوناپراك، وغيرها.

شكل 2: مراحل اتخاذ المهام التصحيحية والوقائية لمعالجة حالات عدم المطابقة الواقعة أو المحتملة



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على متطلبات المعايير الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وإدارة البيئة 14001،

وإدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001، وإدارة سلامة المنتجات الغذائية ISO 22000

يوضح الشكل أعلاه الإطار العام لنموذج الخطط التصحيحية والوقائية الذي تتبعه بعض الشركات في تحسين نظام إدارتها، وهو يمثل دورة مختصرة يتم تفعيلها عند حدوث مشكلة كارتفاع نسبة المنتجات المعيبة عن الحد المقبول، أو انخفاض المبيعات مثلا، كما يمكن أن تكون هذه المشكلة محتملة أي أنها لم تقع فعلا وإنما هناك مخاطر بحدوثها، مثل توقع انقطاع المخزون نتيجة الاعتماد على عدد محدود من الموردين، أو توقع حدوث تسمم أفراد الشركة نتيجة استخدام مواد خطيرة في عملية الإنتاج، أو تسديد غرامة نتيجة الوقوع في مخالفة قانونية تتعلق بتسيير النفايات وغيرها، يساهم نموذج الخطط التصحيحية والوقائية في تحسين نظام الإدارة عبر الخطوات التالية:

### الخطوة الأولى التعرف على المشكلة أو توقع حدوثها:

هذه المرحلة تسمم باكتشاف أداء غير مرغوب ناتج عن عمليات الشركة قد يكون اقتصاديا أو اجتماعيا أو بيئيا، حيث يعتبر وصف المشكلة بمعلومات دقيقة كافية أمرا مفتاحيا لحلها، وتلجأ بعض الشركات لتدوين المشكلة

في وثيقة رسمية وإدراجها ضمن قائمة المشاكل ليتم متابعتها، تستخدم بعض الشركات مصطلح عدم مطابقة حقيقية (Non-conformité réelle) للتعبير عن المشكلة التي وقعت، وعدم مطابقة متوقعة (Non-conformité potentielle) للتعبير عن مشكلة متوقعة، لكن مع إصدارات سنة 2015م للمعايير الدولية في مجال إدارة الجودة وغيرها والتي أخذت في الاعتبار منهجية إدارة المخاطر (Risks management approach) فيعبر عن المشكلة المتوقعة بأنها مخاطرة وبالتالي يجب إدارتها للتخفيف من آثارها مسبقا. (ISO, 2015)

قد تكون هذه المشكلة على مستوى تشغيلي كإخفاض حجم الإنتاج مقارنة بالأهداف أو وظيفي أو استراتيجي كإخفاض الحصة السوقية أو اكتشاف عيب في المنتج المباع من طرف عدد كبير من الزبائن.

### الخطوة الثانية: تحديد الأسباب أو المخاطر

بعد وصف المشكلة وإحاطة الوضعية بالمعطيات اللازمة يتم استخدام هذه المعطيات إما:

- في البحث عن الأسباب الفعلية التي أدت لوقوع هذه النتيجة إن كانت مشكلة حقيقية؛
- أو تحليل مخاطر حدوثها وتسييرها إن كانت مشكلة متوقعة.

ولهذا فإن أدوات تحليل المشكلات كالعصف الذهني والعوامل الخمسة (5M) ونموذج إشيكاوا، واستخدام الإحصاء وأدوات تحليل المخاطر تعتبر ضرورية للوصول إلى جذور المشكلة بطريقة موضوعية وبدونها لا يمكن النجاح في حلها أو استبعادها.

### الخطوة الثالثة تخطيط المهام التصحيحية والوقائية:

المهام هي مجموعة من الأدوار التي يتم تخطيطها والتي يُفترض أن تؤدي لوضعية مرغوبة بعد تنفيذها، ويتم صياغتها في شكل مخطط عمل يحدد المهمة ومسؤول تنفيذها وأجلها، وقد تضاف تفاصيل أخرى كالموارد الضرورية لكل مهمة.

بعد حصر المشكلة ومسبباتها تأتي مرحلة الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو ما الذي يجب فعله لحل المشكلة أو تخفيض مخاطر حدوثها؟ حيث يمكن أن تكون الإجابة من داخل الشركة كفكرة إبداعية يتم التوصل لها بعد مشاورات وورشات فيتمخض عنها مجموعة من المهام، كما يمكن أن تعتمد الشركة أحد الممارسات المستحسنة لشركات أخرى مرتت بظروف مشابهة وأدت لحل المشكلة أو استبعاد مخاطرها.

### الخطوة الرابعة تنفيذ المهام التصحيحية والوقائية:

كل المراحل السابقة تعتبر تمهيدا لهذه المرحلة التي يتم فيها إنجاز ما تم تخطيطه سابقا.

### الخطوة الخامسة تقييم فعالية الخطط التصحيحية والوقائية:

يتم في هذه المرحلة الإجابة على التساؤل: هل أدى تنفيذ المهام التصحيحية والوقائية حل المشكلة أو تحييد مخاطرها؟

وهذا يعني إجراء تقييم لنتائج تنفيذ مخطط العمل، وتوثيق هذا التقييم في وثيقة رسمية، وقد تكون الجهة المخولة بإجراء هذا التقييم داخلية كخلية التحسين المستمر مثلا، أو طرفا خارجيا كالمكاتب الاستشارية بالاعتماد على معيار بقاء أو زوال المشكلة أو تحييدها.

وإن كانت الإجابة سلبية فهذا يعني أن الأسباب أو المخاطر التي تم تحديدها أثناء تخطيط المهام التصحيحية والوقائية غير موضوعية وعليه يتم العودة إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة تحليل الأسباب والمخاطر، حيث يتم إعادة تحليل المشكلة واقتراح حلول أخرى.

أما إذا كانت النتيجة إيجابية فهذا يعني أنه تم الانتهاء من حل هذه المشكلة الفعلية أو المحتملة، فيتم الانتقال إلى المرحلة التالية والأخيرة.

### الخطوة السادسة تعميم الممارسة المستحسنة على باقي عمليات الشركة:

بعد الانتهاء من حل المشكلة أو تحييد مخاطرها تكتسب الشركة خبرة نتيجة التجربة التي عاشتها مع هذه المشكلة، ويصبح لديها القدرة والوعي بالمشكلة أكثر من ذي قبل، ونتيجة لذلك تقوم بتعميم الممارسات التي نفذتها إزاء هذه المشكلة على باقي عمليات الشركات الداخلية إن كان ذلك مناسبا، وعلى سبيل المثال حدوث مشكلة تسمم بعض زبائن الشركة نتيجة استهلاكهم لأحد منتجاتها الغذائية السبب الرئيسي هو اختلاف درجة الحرارة داخل المصنع بسبب تغير فصول السنة مما يؤدي لسرعة تلف المنتج الغذائي خاصة أثناء انقطاع التيار الكهربائي الذي يؤدي لتعرض المنتج الخام إلى الحرارة لمدة أطول قبل تغليفه وتبريده، وقامت الشركة بحل المشكلة من خلال تسريع دورة الإنتاج أثناء الصيف، وتزويد خط الإنتاج بمولد كهرباء احتياطي.

فهذه المرحلة تعني تعميم ما قامت به الشركة على خطوط المنتجات الغذائية الأخرى التي تقوم بتصنيعها حتى وإن لم تحدث لها نفس المشكلة.

### III-3-4-4-1-1-1-1 ثالثا: تقييم نموذج الخطط التصحيحية والوقائية

يعتبر النموذج مستحسنا ومعتمدا من طرف العديد من الشركات الجزائرية مثل Condor، وCevital وغيرهما، كما أن له حدودا تجعله غير كاف لتحسين أنظمة الإدارة في كل الظروف، وفيما يلي رسم توضيحي يلخص هذه الحدود:

## رسم توضيحي 9: تقييم نموذج الخطط التصحيحية والوقائية في تحسين نظم الإدارة

المزايا :	الحدود :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعلّم واكتساب الخبرة</li> <li>• النظامية والمنطقية</li> <li>• الإدارة بالوقائع</li> <li>• التحسين الذاتي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إهمال المبادرات</li> <li>• مخاطرة عدم التداؤب</li> <li>• إهمال مطالب أصحاب المصالح</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحث

### 1- مزايا نموذج الخطط التصحيحية والوقائية:

أ- التعلّم واكتساب الخبرة: بما أنّ النموذج يحدّ على حصر المشكلة والبحث عن أسبابها الحقيقية والعمل على تنفيذ مهام من شأنها التأثير على أسبابها أو تحييد مخاطرها، وتجريب مجموعة من الحلول حتى الوصول إلى الحل المناسب الذي يعتبر في النهاية استجابة فعالة تختصر زبدة التجارب؛ فإنه يوفر للشركة منهجية للتعلّم من المشكلات والوصول إلى حلها بموضوعية؛

ب- النظامية والمنطقية: يوفر نموذج الخطط التصحيحية والوقائية خطوات منهجية يقبلها المنطق يتم احترامها وتكرارها عند حدوث أي مشكلة أو توقعها، مما يُكوّن لدى طاقم الشركة إجماعاً على طريقة واحدة موثقة ومعروفة داخل الشركة، وهو ما يسمح بتكاتف الجهود ومتابعة المشاكل بطريقة واحدة لا يختلف فيها؛

ت- الإدارة بالوقائع: يسمح نموذج الخطط التصحيحية والوقائية بترسيخ مبدأ الإدارة بالوقائع الذي ينص على صنع القرارات بالاعتماد على تحليل معطيات ذات صلة بالمشكلة ودراستها لفهمها وتحديد أسبابها ومخاطرها ومن ثم اتخاذ قرارات تؤثر في هذه الأسباب والمخاطر ليتم حل المشكلة وتحييد مخاطرها بالاعتماد على أحداث ومعطيات واقعية وهذا ينافي الارتجالية في اتخاذ القرارات، ويخفف من عدم فعاليتها؛

ث- التحسين الذاتي: يسمح نموذج الخطط التصحيحية والوقائية بتحسين نظام الإدارة ذاتياً بالاعتماد على كفاءات الشركة دون ضرورة اللجوء للمكاتب الاستشارية خاصة إذا ما تعلّقت المشكلة بسمعة الشركة، أو أسرار تميزها في بعض الجوانب.

### 2- حدود نموذج الخطط التصحيحية والوقائية:

لهذا النموذج مجموعة من الحدود، أهمها في منظور هذا البحث ما يلي:

أ- إهمال المبادرات: يسمح نموذج الخطط التصحيحية والوقائية بتحسين نظام الإدارة اعتمادا على المشكلات التي تحدث أو يُحتمل حدوثها فقط، وهو لا يعطي أي اعتبار لمبادرات تبني ممارسات الأعمال المستحسنة دون وجود مشكلة أو توقع مخاطر؛

ب- مخاطرة عدم التداؤب: في استخدام النموذج مخاطر عدم التداؤب بين عمليات الشركة بعد تنفيذ الحلول، لأنّ الحل قد يكون له أثر إيجابي في حل المشكلة لكنه قد يحدث أثرا سلبيا من جهة أخرى فمثلا مشكلة ارتفاع حجم النفايات يمكن حلها بإعادة تدويرها لكنّها من جهة أخرى قد تؤدي لارتفاع التكاليف؛

ت- إهمال مطالب أصحاب المصالح: نموذج الخطط التصحيحية والوقائية لا يأخذ في الاعتبار مطالب أصحاب المصالح الذين يتأثرون بوقوع المشكلة وتنفيذ حلولها، فالنموذج يهمل تحديد الأطراف التي تتأثر بالمشكلة، وأخذ آرائهم ولو على وجه استشاري غير إلزامي، بل تقوم إدارة الشركة بكل خطواته، مما يؤدي إلى تغليب مصلحة طرف وإهمال مصلحة طرف آخر، وهذا لا يعتبر حلا للمشكلة بل تحويلا لها مما يجعل علاقة الشركة بأصحاب المصالح مبنية على المناورة والتضليل في الوقت الذي يجب أن تعمل فيه على تلبية متطلّباتهم وكسب ثقتهم وتعاونهم لضمان استمراريتها وترسيخ أهميتها بينهم.

### III-3-4-5- اجتماع مراجعة الإدارة

اجتماع مراجعة الإدارة مصطلح مترجم من الإنجليزية (Management Review) ويُطلق عليه بالفرنسية (Réunion de revue de direction)، وهو اجتماع دوري، تعقده بعض الشركات كل سنة، والبعض الآخر كل ستة أشهر، يهدف لعرض ومناقشة محصلة أداء نظام الإدارة خلال هذه الفترة، وقد يتم عقده عند حصول تغيرات في محيط الشركة تستوجب الاستعداد لها، وله جدول أعمال مُحدد في المعايير الدولية المتعلقة بنظم الإدارة، وتتمثل في النقاط التالية:

- مستوى رضا الزبائن، والمعلومات الواردة من أصحاب المصالح؛
- مدى تحقيق أهداف الشركة؛
- أداء العمليات ومُطابقة المنتجات والخدمات؛
- حالات عدم المطابقة التي تم تسجيلها خلال الفترة، والمهام التصحيحية والوقائية التي تم اتخاذها لمعالجتها؛
- التغيرات الحاصلة على مستوى محيط الشركة والتي يُحتمل أن تؤثر في نظام الإدارة؛
- اقتراحات تحسين ممارسات وأداء الشركة؛
- أداء مزودي الخدمات؛



- مدى توفير ونشر الموارد على العمليات بطريقة مناسبة؛
  - مدى فعالية الخطط المتخذة مقابل الفرص والتهديدات؛
  - اقتراحات التحسين في ممارسات وأداء الشركة.
- ويصدر عن هذا الاجتماع محضر يحدد ما يلي:
- المجالات التي تستوجب تحسينا في ممارسات الشركة؛
  - الاحتياجات من التغيير في نظام إدارة الشركة؛
  - الاحتياجات من الموارد. (ISO, 2015, p. 19)

### III-3-4-6- المطابقة لمعايير الزبائن أو هيئات التقييس

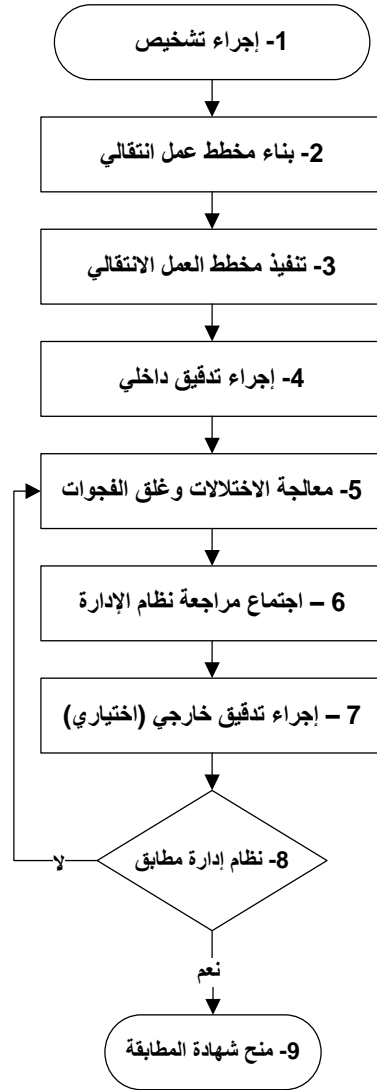
تعني هذه الطريقة أن تراجع الشركة نظام إدارتها بالاعتماد على مواصفات مشروطة من زبائنهم، أو بالاعتماد على مواصفات صادرة عن هيئات التقييس الدولية، وذلك بهدف الانتقال بنظام إدارتها ليكون ممثلا لمتطلبات هذه المعايير.

وتكون هذه الطريقة مناسبة، في الظروف التالية:

- عند بداية تشغيل الشركة: فكل مشروع عندما يتم إطلاق تشغيله يتم بناء إدارته من أجل أولوية واحدة وهو ضمان تشغيل المشروع، لكن بعد سنوات قليلة يتضح أنه على الشركة تبني نظام إدارة مدروس ورسمي، نتيجة لاكتشافها نقاط ضعف في طرق التسيير التي ورثتها من مرحلة التشغيل وتكتشف غياب بعض العناصر الرئيسية في نظام إدارتها، على سبيل المثال تحديد الأهداف، والسياسات العامة، والتي تكون غائبة عند بداية المشروع؛
- عند نشر إصدارات جديدة من المعايير الدولية ذات الصلة بنظام الإدارة؛
- عند التعاقد مع زبون يشترط على مورديه الاستجابة لمعايير ذات صلة بنظم إدارتهم، مثلما يفعل ممثل شركة كوكاكولا فرع الجزائر، عند التعاقد مع موردي الغاز الصناعي، حيث يتم إمضاء عقد سنوي بعد أن يتم إجراء تدقيق لفحص إن كان نظام الإدارة الذي يعتمد عليه المورد مستجيبا للمعيار المعتمد من طرف كوكاكولا في مجال الجودة والبيئة والسلامة الصحية والسلامة المهنية وإدارة الأفراد.

فالشركات في حاجة لدليل يرشدها، ويبين لها ما الذي يجب أن يتوفر في طرق تسييرها من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة في تنفيذ عملياتها، وتحسين أدائها، وهذا ما يمكن أن توفره المعايير الوطنية والدولية.

شكل 3: مراحل مراجعة نظام الإدارة وتحسينه بالاعتماد على معايير خارجية



المصدر: إعداد الباحث

يمثل الشكل أعلاه مراحل المطابقة للمعايير الخارجية لتحسين نظام الإدارة، وهو عبارة عن خطوات نمطية تتبعها العديد من الشركات في سبيل جعل أساليب تسييرها متكاملة وموجهة نحو تحقيق أهدافها بما يستجيب لمتطلبات المعايير الوطنية والدولية، ويمكن القول أن كل شركة حصلت على شهادة المطابقة لمعيار دولي متعلق بنظام الإدارة فإنها قد اتبعت هذا النموذج، وتعتبر الصين هي الأولى عالمياً في اعتماد شركاتها لنظم إدارية مطابقة للمعايير الدولية (ISO, 2016).

يمر التحول من نظام الإدارة الحالي للشركة لنظام إدارة مطابق، عبر الخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى تشخيص نظام الإدارة الحالي:

أول مرحلة أساسية هي تشخيص نظام الإدارة الحالي، فالتشخيص هي أداة إدارية تسمح بتحديد الوضعية الحالية للشركة مقارنة بمتطلبات واردة في معيار محدد، ونتيجته عبارة عن تقرير يوضح المتطلبات التي تستوفيها

الشركة والمتطلبات التي يجب استيفاؤها، ويوصف التشخيص بأنه شامل لكل عمليات الشركة ووظائفها، قد يقوم بهذه المرحلة خبير من خارج الشركة في إطار المرافقة، أو قد يقوم به خبير داخلي يمتلك الكفاءات اللازمة.

### الخطوة الثانية بناء مخطط عمل انتقالي:

الحصول على نتائج التدقيق وخاصة السلبية منها، يوفر صورة عامة حول العناصر الناقصة في نظام الإدارة من أجل أن يكون مطابقا لمعيار وطني أو دولي معين، ولذلك يتم هنا بناء مخطط عمل يجيب على التساؤل التالي: ما الذي يجب فعله ليكون نظام الإدارة مستوفيا لجميع متطلبات المعيار المستهدف؟.

### الخطوة الثالثة تنفيذ مخطط العمل الانتقالي:

تنفيذ مخطط العمل يكون بمتابعة مدى تقدمه، وإبعاد أي عراقيل في الوقت المناسب، وذلك حتى تتجنب الشركة أي تأخر في إنجاز المخطط الانتقالي وتحسين نظام إدارتها.

### الخطوة الرابعة إجراء التدقيق الداخلي:

التدقيق الداخلي يسمح بالتأكد من أنه تم فعلا الانتقال لمرحلة مطابقة شاملة لمتطلبات معيار وطني أو دولي معين.

### الخطوة الخامسة إجراء تقييم شامل لنتائج نظام الإدارة:

يُتوقع من التعديلات التي تم إدخالها على نظام إدارة الشركة أن تنعكس إيجابا على ممارساتها وأدائها لمختلف عملياتها ووظائفها، ولذلك يتم إجراء اجتماع شامل على مستوى رفيع يتم فيه مناقشة آثار تنفيذ نظام إدارة الشركة على ممارساتها وأهدافها، ومن بين أهم النقاط التي يتم مناقشتها: مدى معالجة الشكاوى الواردة؛ وكذلك مستوى الأداء المحقق خلال فترة معينة مقارنة بالأهداف المحددة.

### الخطوة السادسة إجراء التدقيق الخارجي:

لابد من إجراء تدقيق من طرف خبراء يرسلهم الزبون، أو خبراء لمكتب استشاري معتمد من طرف المنظمات الدولية للتقييم، ليتأكد بدوره من أن نظام الإدارة يستجيب لكل المتطلبات الواردة في معيار ما. إذا كانت نتائج التدقيق الخارجي إيجابية فيتم منح شهادة مطابقة، أما في حال ما تم تحديد اختلالات معتبرة فلا بد من بناء مخطط عمل لتصحيحها أولا.

## III-4- خلاصة الفصل الثاني

يعتبر نظام الإدارة المحرك الذي تشتغل به الشركة، فالشركة بمثابة الحاسوب، ونظام الإدارة بمثابة نظام تشغيل هذا الحاسوب، فلا يمكن تشغيل الحاسوب بدونه.

ومن أنظمة الإدارة الأكثر شيوعاً: نظام إدارة الجودة، ونظام إدارة البيئة، ونظام إدارة السلامة المهنية، يمكن للشركة أن تصمم نظام إدارتها ذاتياً، ويمكنها أن تلجأ لمعايير دولية مصممة لهذا الغرض.

وهو التطبيق العملي لنظرية النظم، فهو يتكوّن أساساً من العمليات الداخلية، كعملية الإنتاج، وعملية التسويق، وعملية إدارة الموارد البشرية، وعملية الإدارة المالية، وغيرها، إضافة للإجراءات التي تحكم سير هذه العمليات، المكون الثالث لنظام الإدارة هو سياسة الشركة وأهدافها، والتي يتم نشرها وتوزيعها على العمليات لتحقيقها، كل عملية حسب مجالها.

هناك أيضاً أدوات للمتابعة والتحسين والتي تعتبر أيضاً من مكونات نظام الإدارة مثل لوحة القيادة، والتدقيق الداخلي والخارجي، وأهمها نموذج المهام التصحيحية والوقائية، وهي أدوات تسمح بفحص مدى التزام عملياتها بالإجراءات الموضوعية، ومدى فعاليتها في تحقيق الأهداف المكلفة بها.

يهدف نظام الإدارة لتحقيق غايات مختلفة أهمها تمكين الشركة من الانفتاح على محيطها، والتكيف معه وتوجيه عملياتها لإرضاء الزبائن وتحقيق مطالب أصحاب المصالح، لكن تحقيق هذه الغايات لا يكون من نظام الإدارة تلقائياً، بل يكون من طرف المدراء، ويتوقف ذلك على قدرتهم في استعمال الأدوات والأساليب الإدارية لتوجيهه نحو هذه الغايات.

وقد عملت بعض الشركات الجزائرية على ذلك، لذلك يعتبر الاطلاع على تجاربهم، وتأطيرها أمراً مفتاحياً لفهم كيف يتم توجيه نظام الإدارة نحو مطالب أصحاب المصالح، وكيف يتم التكيف معها إذا ما تغيرت، وهو ما يهدف إليه الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

## الجزء التطبيقي

تتمثل أهداف وفصول الجزء التطبيقي فيما يلي:

الهدف 1: تبيان المنهج العلمي والطرق والأساليب المتبعة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج  
• ولتحقيقه تم إدراج الفصل الأول بعنوان: الإطار المنهجي للدراسة

الهدف 2: معرفة أصحاب مصالح الشركات المدروسة وكيف قامت هذه الأخيرة بتحديدهم وتقييمهم.  
• ولتحقيقه تم إدراج الفصل الثاني بعنوان: أصحاب مصالح الشركات المدروسة

الهدف 3: التعرف على الكيفية التي يتم بها توجيه نظام الإدارة نحو مطالب أصحاب المصالح  
• ولتحقيقه تم إدراج الفصل الثالث بعنوان: توجيه نظام الإدارة نحو أصحاب المصالح

الهدف 4: فهم كيفية ضمان التكيف مع التغير في مطالب أصحاب المصالح من طرف الشركات المدروسة  
• ولتحقيقه تم إدراج الفصل الرابع بعنوان: التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح

## IV- الإطار المنهجي للدراسة

## 1-IV- خطة العمل التطبيقي

يتمّ على مستوى كل واحدة من المؤسسات الجزائرية المشاركة في مشروع RS-MENA تنفيذ المراحل الموضحة في الرسم التوضيحي الموالي:

رسم توضيحي 10: مراحل العمل الميداني



المصدر: إعداد الباحث

- 1- التعرف على قائمة أصحاب المصلحة: لكل واحدة من المؤسسات المشاركة في مشروع RS-MENA قائمة أصحاب المصلحة خاصتها، والاطلاع عليها يسمح بالتعرف على أصحاب المصلحة الذين حددتهم كل مؤسسة وفقا لمعايير معينة؛
- 2- التعرف على العمليات الداخلية التي يتكون منها نظام الإدارة: بما أن لكل مؤسسة نظام إدارة مطابق لبعض المواصفات الدولية، فإنها قد حددت أنشطتها الداخلية، وبينت تسلسلها، وتفاعلها فيما بينها، لأن المواصفات الدولية المتعلقة بنظام الإدارة تشترط ذلك من أجل الحصول على شهادة المطابقة؛
- 3- التعرف على كيفية توجيه العمليات الأخرى نحو مطالب أصحاب المصالح: ويكون بالبحث عن كيفية التوجيه والأساليب الإدارية المستخدمة في ذلك؛
- 4- التعرف على العلاقات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية: البحث عن العلاقات الرسمية بين العمليات الداخلية وأصحاب المصالح.

## 2-IV- البيانات المستهدفة وأدوات جمعها

إن أسلوب وأدوات جمع البيانات يتحدد وفقا لطبيعة البيانات المستهدفة، والتي قسّمت في هذه الدراسة لثلاثة جوانب؛ جانب متعلق بالمؤسسة، وجانب ثاني متعلق بإدارة العلاقة مع أصحاب، وجانب ثالث متعلق بنظام الإدارة:

جدول 9: البيانات المطلوبة، ومصادرها، وأساليب جمعها

اسم الوثيقة باللغة الأجنبية	الوثائق ذات الصلة	رقم السؤال	البيانات المطلوبة
<b>جانب 1: بيانات متعلقة بالمؤسسة</b>			
Présentation de l'entreprise, Rapport RH, État financier	وثائق المؤسسة، موقعها الأنترنت	01	بيانات تعريفية بالشركة.
Chart de valeurs, déclaration de mission et vision	وثائق المؤسسة، موقع الأنترنت	01	الرؤية، الرسالة، والقيم
Déclaration de direction & Politique	وثائق المؤسسة، موقع الأنترنت	02	محاور الاستراتيجية أو السياسة العامة الحالية للمؤسسة أو السياسات في حال وجود أكثر من واحدة
<b>جانب 2: بيانات متعلقة بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح</b>			
Matrice ou liste des parties prenantes retenues	قائمة أو مصفوفة أصحاب المصالح المحددين	03	قائمة أصحاب المصالح المحددين
Matrice d'inventaire des parties prenantes, Liste des parties prenantes	قائمة أو مصفوفة جرد أصحاب المصالح	04 05 06 07	الطريقة المتبعة في تحديد أصحاب المصالح
Procédure ou plan de communications externes.	إجراءات ومخطط الاتصالات الخارجية	16 17	الاتصال والتفاعل بين الشركة وأصحاب المصالح
<b>جانب 3: بيانات متعلقة بنظام الإدارة</b>			
Manuel de système de Management.	دليل نظام الإدارة	08 09	طبيعة نظام الإدارة ومجالاته.
Cartographie des processus	خريطة العمليات الداخلية	10 13 14	قائمة العمليات الداخلية حسب النوع.
Cartographie des processus,	خريطة العمليات الداخلية	11 12	تسلسل العمليات الداخلية للمؤسسة
Manuel Management intégré. Fiche processus de pilotage Procédure et instructions. Tableaux de déploiement des objectifs, PV de revue de direction, Tableau de bord, Rapports des activités	دليل نظام الإدارة. بطاقات وصف العمليات القيادية. إجراءات وتوجيهات العمليات القيادية. جدول نشر الأهداف. لوحة القيادة تقارير الأداء الشهري	15	كيفية توجيه نظام الإدارة من طرف العمليات القيادية

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من الجدول 9 أن مصادر البيانات المطلوبة لإجراء الدراسة هي:

- 1- وثائق المؤسسة الداخلية؛
- 2- المسؤول المكلف بمتابعة نظام الإدارة، وهو كل فرد يشغل إحدى المناصب التالية:

• مسؤول نظام الإدارة المدمج (Responsable de système de management intégré)؛

- مسؤول إدارة الجودة والسلامة المهنية والبيئة (Responsible QHSE / Responsable QSE)؛
- مسؤول التنمية المستدامة و/ أو المسؤولية الاجتماعية (Responsible DD et/ou RSO)؛
- أي مسمى وظيفي مكلف بنظام الإدارة.

3- موقع الأنترنت الرسمي للمؤسسة؛

4- وسائل الاتصال المخصصة للتواصل مع أصحاب المصالح، والتي قد تكون وسائل بالاتصال وجها لوجه، أو الاتصال بنماذج الوثائق الرسمية للشركة، أو الاتصال الإلكتروني.

وعليه فإنّ الأسلوب المناسب لجمع البيانات هو إجراء مقابلة مع المسؤول المكلف بمتابعة نظام الإدارة، وطلب نسخ من الوثائق الداخلية الرسمية المذكورة في الجدول 9 أعلاه.

#### 3-IV-3. معالجة البيانات وعرض المعلومات

تحدد أدوات معالجة وعرض البيانات حسب طبيعتها، وبما أنّ البحث يسعى لدراسة الكيفية وليس دراسة وضعية يتم التعبير عنها بمؤشرات وأرقام؛ فالبيانات ستكون غالبا بيانات وصفية تعبر عن علاقات بين مجموعة من العناصر التي تمثل أصحاب المصالح من جهة، ونظام الإدارة من جهة أخرى، فإنّ البيانات الوصفية ستكون أكبر من البيانات الكمية، ومنه فسيتم عرض البيانات في شكل جداول، وأشكال وبدرجة أقل في شكل نسب مئوية ومتوسطات حسابية.

#### 1-3-IV-1- مبررات اختيار الشراكات الجزائرية المشاركة في مشروع RS-MENA

هناك مبرران أساسيان لاختيار هذه المؤسسات، الأول يتعلّق بهدف مشروع RS-MENA، والثاني يرجع للمؤسسات في حد ذاتها.

يهدف مشروع RS-MENA إلى مرافقة مجموعة من المؤسسات المختارة على أساس أنها قيادية، وتمثل قدوة غيرها، ذلك أن مرافقة هذه المؤسسات في اعتماد ممارسات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية سيكون له تأثير على غيرها من المؤسسات في تبني هذه الممارسات.

لقد تمّ اختيار هذه المؤسسات على أساس أنها تمتلك القاعدة الإدارية الأساسية لتبني المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة لحصولها على شهادة دولية في الجودة، لديها شهادات في البيئة، والسلامة المهنية، وسلامة المنتجات الغذائية وغيرها، وهو ما يجعلها في مستوى إداري يتجاوز البعد الاقتصادي ويهتم بالمشكلات الاجتماعية والبيئية.

الدليل الأساسي لمشروع RS-MENA هو المعيار الدولي المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ISO 26000، حيث يتم تكوين المؤسسات المختارة، ومرافقتهم في اعتماده.



تتضمن الإرشادات التي جاء بها المعيار ISO 26000 خطوة أولية وهي تحديد أصحاب المصالح للمؤسسة، وتصنيفهم، والأخذ في الاعتبار متطلباتهم ورغباتهم.

وهو ما يجعل المؤسسات المشاركة في مشروع RS-MENA هي المناسبة لهذا البحث كونها تلقت تكويناً حول المصطلحات، والإرشادات المتعلقة بإدارة أصحاب المصالح، واستفادت من مرافقة خبراء في هذا المجال، مما يجعلها تمثل مجالاً مناسباً لهذا البحث دون غيرها من المؤسسات.

#### IV-3-2- قائمة المؤسسات المستجيبة لطلب البيانات:

لقد تم تحديد مجال الدراسة الميدانية بأنه الشركات المشاركة في مشروع RS-MENA ولم يتم الاكتفاء بتحديد شركة بعينها حتى يكون أمام الباحث فرصاً أكثر للبحث في حال عدم التمكن من جمع البيانات منها جميعاً، وهو أمر متوقع.

استجابت 04 شركات من تلك المشاركة في مشروع RS-MENA، وهي:

- شركة روية للعصائر؛
- شركة كوندور إلكترونيكس؛
- شركة هيدرو أميناجمون؛
- شركة كوسيدار آلام.

وقد حالت بعض العوامل من دراسة كل الشركات، وأهمها:

- الخروج من السوق الجزائرية مثل شركة أوريفلام Oriflame؛
- عدم الحصول على بيانات كافية، وهذا ما حصل مع سيفيتال، ونافطال، وصيدال وقد تم منع استقبال الزوار من طرفهم بعد بداية انتشار الوباء؛
- عدم إكمال اعتماد ISO 26000 والتي تعتبر سبباً لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- في بعض الحالات عدم موافقة الشركات على نشر بيانات تتعلق بنظام الإدارة.

#### IV-4- خلاصة:

تم وضع خطة للعمل الميداني عبر 04 مراحل تبدأ بالتعرف على قائمة أصحاب المصالح لكل شركة وكيفية تحديدهم وتقييمهم، ليتم في النهاية تحديد التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لكل شركة وتحليلها.

سيتم تنفيذ هذه الخطة على مستوى كل شركة من الشركات المدروسة، للحصول على البيانات المستهدفة من كل واحدة منها، وذلك عن طريق مقابلة مسؤول نظام الإدارة في كل شركة أو أحد معاونيه، وطلب نسخ من وثائق ذات صلة بأصحاب المصالح ونظام الإدارة.

## V- أصحاب مصالح الشركات المدروسة

## 1-V- تمهيد


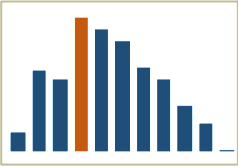
يعتبر إعداد قائمة أصحاب المصالح بمثابة تحديد الأطراف اللذين على الشركة توجيه كافة جهودها نحو تلبية مطالبهم، فمتى ما استندت الشركة لمنهجية واضحة وموضوعية في تحديد أصحاب المصالح، فإنها بذلك تُقلل من مخاطر توجيه الشركة نحو أطراف ليست لهم تأثيرات معتبرة على الشركة، في حين عليها أن تُعطي الأولوية لأصحاب مصالح ذوو صلة بما تتأثر به وما يؤثر فيها، وفي هذا الإطار يُحاول هذا الفصل أن يجد حلاً للإشكالية الفرعية الثالثة التي تضمنت تساؤلاً حول كيفية تحديد أصحاب المصالح، وذلك بعرض وتحليل وتقييم كيف قامت كل شركة من الشركات المدروسة بضبط القائمة النهائية لأصحاب المصالح.

## 2-V- أصحاب المصالح لشركة رويبة

قبل عرض وتحليل قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة، وكيف قامت بتقييمهم، لا بد من التعريف بها.

## 1-2-V- التعريف بشركة رويبة SPA NCA Rouiba

## جدول 10: بيانات تعريفية بشركة رويبة – 2020م

	العلامة التجارية
مؤسسة صغيرة أو متوسطة، عدد العمّال 404 عامل سنة 2019م.	الحجم
شركة ذات أسهم.	الشكل القانوني
خاصة.	الملكية
54 سنة، سنة التأسيس 1966م	عمر الشركة
تصميم وإنتاج وبيع عصائر الفواكه.	مجالات النشاط
عصائر الفواكه، نكتار الفواكه.	أهم المنتجات
120 مليون لتر، سنة 2019م	قدرة الإنتاج سنويا
3,63 مليار دج سنة 2019م. متوسط نسبة النمو خلال العشر سنوات الأخيرة = 5% ارتفاع منذ 2009م حتى 2016م؛ متوسط نسبة النمو = 16% انخفاض منذ 2017 حتى 2019م؛ متوسط نسبة النمو = -21% أقل قيمة = 2,88 مليار دج سنة 2009م أعلى قيمة = 7,98 مليار دج سنة 2016م،	رقم الأعمال
	
بورصة الجزائر، منذ سنة 2013م	الإدراج في البورصة
تجار الجملة، تجار التجزئة، الفنادق، المطاعم، المقاهي.	أهم الزبائن
المقر الرئيسي: الجزائر العاصمة.	المقر الرئيسي ومدى
يتم التوزيع عبر كامل ولايات الجزائر.	التوزيع المحلي
أهم وجهات التصدير: تونس، ليبيا، إسبانيا، فرنسا، بلجيكا، إنجلترا، كندا.	التصدير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة رويبة (09-02-2020). مقابلة شخصية.

تعتبر شركة رويبة من أولى الشركات التي تأسست غداة استقلال الجزائر سنة 1962م، فقد بدأت نشاطها بعد أربع سنوات فقط من ذلك، وكان مجال نشاطها آنذاك مصبرات الطماطم، والمربي، ولم تبدأ الشركة في تسويق العصائر حتى سنة 1989م، لتختار بعدها التخصص في مجال العصائر والنكتار، فهي تمتلك خبرة متراكمة لمدة 54 سنة. (NCA Rouiba, 2020).

بتوزيع منتجاتها تدريجيا على كامل ولايات الجزائر وبمطابقتها لشروط دول أخرى استطاعت شركة رويبة أن تحقق نموا متزايدا معتبرا في رقم أعمالها خاصة خلال السنوات 2014م و2015م و2016م. حيث يمكن اعتبار هذه الفترة هي العصر الذهبي لشركة رويبة، والتي حققت خلالها رقم أعمال قارب الثمانية 08 ملايين دينار جزائريا، ما يعادل 07 ملايين دولار، وهو أعلى رقم أعمال حقته حتى الآن.

بعد هذه الفترة أي منذ سنة 2017م بدأ رقم الأعمال في الانحدار حتى بلغ 3.63 مليار دينار جزائري سنة 2019م، وهذا راجع لبداية تأثر الشركات بأزمة انخفاض أسعار البترول التي بدأت منتصف سنة 2014م، فقد رفعت الإجراءات التقشفية التي اتخذتها الحكومة الجزائرية للتعامل مع الأزمة من الضريبة على القيمة المضافة، وتماشيا معها رفعت شركة رويبة من أسعارها خلال شهر مارس 2017م. بالإضافة لإجراءات تقشفية أخرى اتخذتها الحكومة الجزائرية كرفع تسعيرة الطاقة المتزلية ووقود المركبات، فقد أثر ذلك في القدرة الشرائية للفرد، وساهم في انخفاض رقم الأعمال لشركة رويبة.

لم تركز شركة رويبة على السوق المحلي فقط، رغم أنه يمثل أغلب مبيعاتها، لكنها اهتمت أيضا بالسوق الدولي الذي بدأت في الانتشار فيه، فوضعت مخطط نمو، وطرحت أسهما في بورصة الجزائر للحصول على تمويل، والأهم من ذلك هو أنها تبنت أساليب إدارية تضمن مطابقة ممارساتها ومنتجاتها للمعايير الدولية المعتمدة في البلدان المستهدفة، كما أن الوصول للأسواق الدولية تقيده مجموعة من القوانين المتعلقة باهتمام الشركة بسلامة منتجاتها، وبالبيئة، وبسلامة العمال، وبتراهة الممارسات اتجاه المنافسين، واتجاه السلطات الإدارية للمناطق التي تسوق فيها منتجاتها، وقد صارت الدول تعطي الأولوية في الوصول لأسواقها لتلك الشركات التي تساهم في التنمية المستدامة، فضلا عن الاهتمام بالزبون. كل ذلك وضع شركة رويبة أمام واقع متعدد فيه الأطراف التي عليها الاهتمام بها.

## 2-2-V- تحليل قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة

اتبعت شركة رويبة في تحديد أصحاب المصالح مرحلتين؛ الأولى تم فيها تحديد أصحاب المصالح على مستوى كل عملية من العمليات الداخلية ثم تم تقييمهم ليتم الاحتفاظ بأهمهم.

جدول 11: قائمة أصحاب المصالح لشركة رويبة – 2020م

رقم	أصحاب المصلحة	مطالبهم
01	الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثبات على مستوى الجودة المعهود</li> <li>الحصول على الكمية المطلوبة</li> </ul>
02	الموزعون مباشرون	<ul style="list-style-type: none"> <li>إتاحة المنتج باستمرار</li> <li>دورة نقل المنتجات مناسبة</li> </ul>
03	مساحات البيع	<ul style="list-style-type: none"> <li>إتاحة رفوف لوضع المنتج في المراكز التجارية</li> </ul>
04	الموزعون غير المباشرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>البيع بالأجل</li> </ul>
05	زبائن الخارج	<ul style="list-style-type: none"> <li>منتجات مطابقة للمعايير المعمول بها في دولهم</li> </ul>
06	مستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثبات على الجودة المعهودة</li> <li>إتاحة المنتج</li> <li>التزويد بمعلومات على المنتج</li> <li>شكل عبوات مناسب</li> </ul>
07	شركاء التعبئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضمان النظافة أثناء التعبئة</li> <li>ضمان تعبئة منتوجاتهم</li> </ul>
08	موردوا المواد الأولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>وضوح مواصفات المواد المطلوبة منهم</li> <li>الوفاء بالتزامات الشركة اتجاههم</li> </ul>
09	البنوك	<ul style="list-style-type: none"> <li>الملاءة</li> <li>احترام آجال تسديد القروض</li> </ul>
10	العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>مسيار مهني محفز</li> <li>السلامة المهنية وظروف العمل المناسبة</li> <li>التدريب</li> </ul>
11	حملة الأسهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>مردودية السهم</li> </ul>
12	الإدارة المحلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الامتثال للقوانين والتشريعات كل إدارة في مجالها</li> </ul>

Source : parties intéressés pertinentes, SPA NCA Rouïba

حددت شركة رويبة 12 صاحب مصلحة وذلك سنة 2019م، ويبدو واضحا أنها ركزت كثيرا على علاقاتها الاقتصادية، فإما أن يكون صاحب المصلحة مصدرا للتمويل كالبنوك وحملة الأسهم، أو طرفا له علاقة بالسوق كالزبائن والموزعين والمستهلكين، أو إدارة تمثل سلطة الدولة، غير ذلك لا نجد إلا العمال طرفا تربطه علاقة اجتماعية بالشركة، بتمثيل مئوي نجد أن 83 % من أصحاب المصالح هم أطراف تربطهم بالشركة علاقة اقتصادية. وعليه فإن علاقة شركة رويبة بأصحاب المصالح يغلب عليها الطابع الاقتصادي، وقد يكون لهذا التحديد ميزة وهو أنه يسمح للشركة بالتركيز على علاقاتها التي تعزز ممارستها لمهنتها الأساسية، لكنه من جهة أخرى قد يؤدي بالإدارة لإغفال علاقات أخرى مهمة، فبالرغم من اعتماد الشركة لمعيار الإدارة البيئية ISO 14001 واعتمادها للمسؤولية الاجتماعية حسب الإرشادات الدولية ISO 26000 إلا أنه لم يتم إدراج أي طرف غير اقتصادي كصاحب مصلحة إلا في شكل إدارة محلية، وهذا يعني أن كل أصحاب المصالح غير الاقتصادية الذين ستهتم بهم شركة رويبة

تم تشريع مطالبهم في شكل نصوص قانونية أي أنه يجب على كل شركة أن تمتثل لها سواء اعتمدت معايير دولية أو لا، وهناك عاملين أساسيين يمكنهما تفسير ذلك وهما:

## 1- الانخفاض المستمر لرقم الأعمال: شهدت شركة روية انخفاضا في رقم الأعمال منذ سنة 2017م

بمعدل سنوي يُقدَّر بـ 21% حيث بلغ رقم الأعمال 3.63 مليار دج سنة 2019م بعدما كان سنة 7.98 مليار دينار جزائري سنة 2016م، هذا الانخفاض راجع في الأساس لرفع الضريبة على القيمة المضافة بسبب الإجراءات التقشفية المتخذة من الحكومة مما أدى لارتفاع الأسعار، إضافة لإجراءات أخرى مسّت القدرة الشرائية للفرد كرفع تسعيرة الطاقة والوقود (شرح جدول التعريف بشركة روية في الصفحة 91)، هذا الانخفاض المعترى في رقم الأعمال دفع بإدارة الشركة لإعطاء أولوية للتخفيف من آثار هذه المشكلة وتركيز جهودها نحو علاقاتها الاقتصادية على حساب العلاقات الأخرى غير الاقتصادية لذلك لا نجد في قائمة أصحاب المصالح سوى العمال و الإدارات المحلية كأصحاب المصالح غير اقتصاديين.

## 2- الطريقة المتبعة في تحديد أصحاب المصالح:

في إجابة على السؤال أثناء المقابلة: كيف تم تحديد وتصنيف وتقييم أصحاب المصالح في شركتكم؟

أجاب الإطار المشارك في المقابلة أنّ أول مرة تمّ فيها تحديد أصحاب المصالح في شركة روية كان سنة 2011م وقد تمت مراجعته سنة 2015م ثم سنة 2019م، حيث تمت المرّة الأولى والثانية بمرافقة خبير استشاري في إدارة الأعمال، أمّا الثالثة فقد تمّت من طرف إدارة الشركة التي تدرّبت على تحديد أصحاب المصالح خلال المرتين السابقتين.

تشير هذه الإجابة إلى أنّ شركة روية تُراجع قائمة أصحاب المصالح كل أربع سنوات، في كل مرّة كان يتمّ ذلك خلال اجتماع يحضره المدراء ومسؤولي العمليات رفقة خبير استشاري في إدارة الأعمال، إلّا سنة 2019م فقد تدرّبت إدارة الشركة على كيفية تحديد أصحاب المصالح وكان لغياب الخبير وعدم إشراك أطراف من خارج الشركة أثرا واضحا على وجود قائمة بأصحاب المصالح الاقتصاديين على حساب البيئيين والاجتماعيين، أي أنّ عملية التحديد غير متوازنة بل مرتكزة على مصلحة إدارة الشركة على حساب مصالح الأطراف الأخرى، فقد كان جلّ اهتمام الشركة منصبّا على الأطراف التي تدعمها في حل المشكلة التي تراها وهي مشكلة انخفاض مبيعات، ولذلك نجد القائمة مفصلة في الزبائن والموزعين ومساحات البيع، بينما أغفلت الشركة مشاكل أصحاب المصالح نتيجة لعدم وجود من يمثلهم أثناء اجتماع تحديدهم، وقد كان الخبير يلعب دورا مهما في إحداث هذا التوازن.

### 3-V- أصحاب المصالح لشركة كوندور

#### 1-3-V- التعريف بشركة كوندور الكترونيكس Condor Electronics

جدول 12: بيانات تعريفية بشركة كوندور – 2020م

الحجم	مؤسسة كبيرة، 6300 عامل.
الملكية	خاصة
عمر الشركة	17 سنة
العلامة التجارية	
مجال النشاط	تصنيع، بيع، وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والإلكترو متزلية، والإعلام الآلي
أهم المنتجات	التلفاز، المستقبلات الرقمية، الثلاجات، الحواسيب والهواتف الذكية، الألواح الشمسية، الغسالات، الميكروويف، أفران الطبخ.
رقم الأعمال	91.5 مليار د.ج سنة 2018م 57 مليار د.ج سنة 2019م (انخفاض بـ 38 %)
المقر الرئيسي	ولاية برج بوعريريج، الجزائر.
أهم وجهات التصدير	تونس، المغرب، مصر، السنغال، البينين، موريتانيا، ليبيا، الكونغو، مالي، الإمارات، الأردن، سلطنة عمان، السعودية، فرنسا، إيطاليا

Source : Manuel de management, SPA Condor Electronics

بدأت شركة كوندور نشاطها سنة 2003م بشراء الأجهزة الإلكترونية والإلكترو متزلية وبيعها على نفس الحالة، وبعد بضع سنوات صارت تشتريها مفككة جزئيا (Semi Knock Down) وتقوم بجمع الأجزاء في مصانعها، وبعدها صارت تشتريها مفككة كليا (Complete Knock Down)، ثم دخلت مرحلة الإنتاج أين صارت أجزاء معتبرة يتم تصنيعها محليا، مثل البطاقة الأم، والأجزاء البلاستيكية.

حققت شركة كوندور سنة 2018م رقم أعمال يفوق 91 مليار ديناراً جزائرياً، أي ما يعادل 762.5 مليون دولار، لكنه انخفض بنسبة 38 % سنة 2019م، نتيجة تأثر الشركة بانخفاض الطلب وتسقيف الاستيراد بسبب الإجراءات التقشفية المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية، إضافة للحراك الذي شهده الشارع الجزائري مطالباً بإصلاحات، ما جعل كبرى الشركات الجزائرية تحت مساءلات قانونية أوقفت تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وعينت مسيرين لتصريف الأعمال، وعزلت المدراء.

### 2-3-1- تحليل قائمة أصحاب المصالح لشركة كوندور

حددت شركة كوندور 21 طرفا كصاحب مصلحة تبينهم القائمة التالية:

جدول 13: قائمة أصحاب المصلحة لشركة كوندور- 2019م

رقم	أصحاب المصلحة
01	الملاك
02	الزبائن
03	المستهلكون
04	العمال
05	البنوك
06	الموردون
07	موردوا الخدمات
08	هيئات الإسهاد الدولي (Organisme de certification)
09	وكلاء البيع
10	وكلاء خدمات ما بعد البيع
11	مديرية البيئة
12	الوكالة الوطنية للتشغيل
13	الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء
14	هيئات التدريب
15	المجتمع المحلي
16	شركات النقل البحري
17	مؤسسات تميم النفايات
18	الوكالة الوطنية لترقية وترشيد استعمال الطاقة APRUE
19	شركة سونالغاز
20	الجمارك
21	إدارة الشركة

Source : Tableau d'identification des parties intéressées, SPA Condor Electronics



تتنوع قائمة أصحاب المصالح لشركة كوندور بين أطراف اقتصادية وبيئية واجتماعية، حيث نجد أنها تتضمن 13 طرفا تربطهم بالشركة علاقة اقتصادية أي ما نسبته 62 % وهم مميزين باللون البرتقالي، و04 أطراف تربطها بهم علاقة اجتماعية يمثلون 19 % مميزين باللون الأزرق، و04 آخريين تربطها بهم علاقة بيئية، وهم مميزين باللون الأخضر.

يُستنتج من ذلك أن ما يقارب نصف عدد أصحاب المصالح لشركة كوندور تربطها بهم علاقة غير اقتصادية قد تكون اجتماعية أو بيئية، والباقي تربطها بهم علاقة اقتصادية، ويمكن تفسير تركيبة أصحاب المصالح لشركة كوندور بتحديد العوامل التي أثرت فيها وأهمها:

### 1- الاعتماد في التمويل على الملاك والبنوك:

تعتمد شركة كوندور في تمويل استثماراتها على الملاك والبنوك، لذلك لا نجد حملة الأسهم بين أصحاب المصالح لأن الشركة لم تطرح أسهما في بورصة الجزائر.

### 2- قنوات البيع وخدمات ما بعد البيع:

تعتمد شركة كوندور في ضمان انتشارها عبر كل الولايات والدوائر الجزائرية على التعاقد مع وكلاء لبيع منتجاتها للمستعملين النهائيين، لذلك تعتبر علاقتهم بالشركة محورية في تحقيق مبيعاتها، وهو ما يجعلهم ضمن قائمة أصحاب المصالح، وهو نفس السبب الذي يجعل وكلاء خدمات ما بعد البيع ضمن قائمة أصحاب المصالح، فالقانون الجزائري يجبر مصنعي الأجهزة الإلكترونية منزلية على منح فترة ضمان لمنتجاتها، وتقوم كوندور بالامتثال لذلك من خلال التعاقد مع شبكة من مُصليحي الأجهزة الإلكترونية منزلية المنتشرين عبر الوطن.

### 3- طبيعة المواد الأولية ومصدرها:

تستورد شركة كوندور معظم الأجزاء والمواد الضرورية لتصنيع الأجهزة الإلكترونية منزلية، وهي كثيرة العدد، والحصول عليها في الآجال المطلوبة مع تفادي العطب أثناء الشحن والنقل البحري من القواعد التي لا بد من الانضباط بها، ولذلك نجد شركات النقل البحري ضمن قائمة أصحاب المصالح، فهذا يشير لاهتمام الشركة بعلاقتها بهم للحصول على المواد الأولية في أجلها مع نسبة مطابقة عالية أثناء الاستلام.

### 4- اعتماد الشركة على شهادات المطابقة:

تعتبر شركة كوندور هيئات الإسهاد الدولي مثل منظمة ISO ومنظمة GRI وهيئة الترميز CE من أصحاب المصالح، فالحصول على شهادات المطابقة لمعاييرهم يعني التمكن من تجاوز العوائق في تسويق المنتج محليا ودوليا، إذ

تعتبر هذه الشهادات مطلوبة عند تصدير المنتجات والانتشار أكثر.

## 5- الاستثمار في الطاقات المتجددة والاهتمام بتمين النفايات:

يعتبر تصنيع وتركيب الألواح الشمسية من مجالات النشاط الاستراتيجي لشركة كوندور وهو استثمار حديث شرعت فيه الشركة منذ سنة 2013م، فمن الأهمية أن تبدأ الشركة بنفسها وذلك بالتقليل من استهلاك الطاقات غير المتجددة قبل أن تسوق لمنتجاتها، وقد اعتبرت شركة كوندور التحكم في استهلاك الطاقة وتمرين النفايات مسألة ذات أولوية وهذا لا يمكن تحقيقه دون مرافقة الهيئة الوطنية لترشيد استهلاك الطاقة (APRUE)، وشركة سونلغاز، ومؤسسات تتمرين النفايات، مديرية البيئة، ولذلك نجد هذه الأطراف الأربعة ضمن قائمة أصحاب المصالح لشركة كوندور.

### 3-3-3- طريقة تحديد أصحاب المصالح في شركة كوندور

اتبعت كوندور طريقة كمية في ضبط قائمة أصحاب المصالح، بمرافقة خبير استشاري وإجراء حصة عصف ذهني في اجتماع للإدارة العليا ومسؤولي الأنشطة يتم خلالها تقييم كافة الأطراف المقترحين تقييما كميا ثم الاحتفاظ بأولئك الذين ينالون نقطة فوق عتبة محددة، تقوم هذه الطريقة على ثلاثة محاور يوضحها الجدول التالي:

جدول 14: سلم تقييم أصحاب المصالح المعتمد في شركة كوندور 2019م

هل صاحب المصلحة مرتبط بنشاط من أنشطة كوندور؟	إلى أي درجة يؤثر صاحب المصلحة في أداء شركة كوندور؟	إلى أي مستوى تتحاور كوندور مع صاحب المصلحة؟
1= لا ارتباط	1= لا تأثير	1= حوار غائب
2= ارتباط ضعيف	2= تأثير ضعيف	2= حوار نادر
3= ارتباط متوسط	3= تأثير متوسط	3= حوار متكرر
4= ارتباط قوي	4= تأثير قوي	4= حوار مستمر
5= ارتباط معتبر	5= تأثير معتبر	

Source : Grille d'évaluation des parties intéressées pertinentes, SPA Condor Electronics.

وتُحسب نقطة N لصاحب المصلحة بضرب مستوى التحاور X درجة التأثير في الأداء X درجة الارتباط بنشاط من أنشطة الشركة، وتُفسر كما يلي:

صاحب مصلحة مهم	$N \geq 48$
صاحب مصلحة أقل أهمية يؤخذ بعين الاعتبار	$24 \leq N \leq 36$
صاحب مصلحة غير مهم	$N \leq 18$

فإذا كانت نقطة صاحب المصلحة هي المتوسط في كل بعد من أبعاد التقييم أي 03 فإن مجموع نقاطه سيكون 18 وهو المتوسط فيتم استبعاده ويبقى كل الأطراف الذين ينالون نقطة فوق المتوسط، وهي العتبة التي على أساسها يتم تحديد أصحاب المصالح.

وفيما يلي نتيجة التقييم لبعض أصحاب المصلحة في شركة كوندور:

جدول 15: نتيجة تقييم لبعض أصحاب المصالح لشركة كوندور 2019م

N	درجة الارتباط بنشاط من أنشطة الشركة	درجة التأثير في أداء الشركة	مستوى التحاور	مطالبه	صاحب المصلحة
100	5	4	5	الامتثال للمتطلبات القانونية تحقيق الأداء المطلوب من طرف العمليات	الإدارة
27	3	3	3	احترام الاتفاقيات احترام آجال التدقيق الخارجي احترام كيفية استعمال شعار هيئة الإشهاد	هيئات الإشهاد الدولي
36	3	4	3	احترام الاتفاقيات والقوانين المنظمة لتثمين النفايات	مؤسسات تثمين النفايات
36	3	4	3	التقليل من الآثار السلبية لأنشطة الشركة على البيئة	مديرية البيئة
48	4	4	3	استهلاك طاقات متجددة ترقية مستوى الكفاءة الطاقوية للمنتجات	الوكالة الوطنية لترقية وترشيد استعمال الطاقة APRUE
36	3	3	4	احترام الاتفاقيات ترشيد استهلاك الطاقة	سونالغاز

Source : Grille d'évaluation des parties intéressées pertinentes, SPA Condor Electronics.

طبعاً لن يظهر في هذا الجدول أي صاحب مصلحة له نقطة تساوي أو تقل عن 18 لأنه سيتم استبعاده من القائمة النهائية لأصحاب المصالح، والجدول أعلاه جزء من القائمة النهائية.

يُستنتج من الكيفية التي تعتمدها شركة كوندور لتحديد أصحاب المصالح أنها طريقة موضوعية تعتمد على حساب نقطة لكل صاحب مصلحة ليتم في النهاية الاحتفاظ بالأطراف المهمة فقط. وهو ما نتج عنه توازن إلى حد مقبول في تحديد أصحاب المصالح، فما نسبته 43 % من أصحاب المصالح هم أطراف غير اقتصادية. وفيما يلي إيجابيات هذه الطريقة:

- تصنيف صاحب المصلحة على أساس ثلاث أبعاد مهمة للشركة وهي مدى تأثير صاحب المصلحة في أداء الشركة، ومدى ارتباط نشاط من أنشطة الشركة به، ومدى التحوار معه؛ وهي أبعاد تسمح بتصنيف الأطراف المقترحة حسب أهميتهم للشركة وبالتالي الاهتمام بعلاقة مع أطراف لهم تأثير في الشركة وهو ما يوافق تعريف أصحاب المصالح؛ (ارجع لتعريف أصحاب المصالح صفحة 29)
- مشاركة مدراء الأنشطة في اقتراح أصحاب المصالح وتصنيفهم وتحديدهم، وعدم انفراد مجلس الإدارة أو المدير العام بتحديدهم وتصنيفهم؛
- توثيق الطريقة في إجراءات داخلية رسمية يتم الرجوع إليها في كل مرة تتم مراجعة قائمة أصحاب المصالح، وهو ما يسمح بالالتزام ببعض القواعد الموضوعية في تحديد أصحاب المصالح. أما سلبيات هذه الطريقة فهي:
- لم يتم تبيان كيف تم تصميم طريقة تحديد أصحاب المصالح لشركة كوندور، وكيف تم اعتمادها، وكيف تم بناء سلم تنقيط أصحاب المصالح؛
- عدم إشراك أفراد من المستوى التشغيلي والذين يتعاملون فعلاً مع أصحاب المصالح، وهو ما قد يجعل تنقيط صاحب المصلحة غير صحيح إما يرفعه أو يخفضه؛
- طريقة التقييم لا تراعي البعد الاستراتيجي للشركة، فهي تأخذ في الاعتبار الفرص التي قد تصدر من أصحاب المصالح أو تهدد ذاتهم ومخاطرهم.

#### 4-V- أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون

##### 1-4-4-V- التعريف بشركة هيدرو أميناجمون Hydro Aménagement

جدول 16: بيانات تعريفية بشركة هيدرو أميناجمون – 2020م

الحجم	مؤسسة كبيرة، 3600 عامل.
الملكية	عمومية
عمر الشركة	49 سنة
العلامة التجارية	
مجالات النشاط	إنتاج الأنابيب الإسمنتية إنشاء مشاريع خزانات المياه ومحطات الضخ والشبكات اللازمة لنقل المياه من السدود وتوزيع المياه الصالحة للشرب والموجهة للري.
أهم المنتجات	أنابيب مدججة بصفائح معدنية الأنابيب الإسمنتية
المقر الرئيسي	الإدارة العامة ووحدة إنتاج الأنابيب بالإسمنت المسلح تقع في المنطقة الصناعية روية الجزائر العاصمة

Source : Manuel de management intégré, SPA Hydro Aménagement

تعتبر شركة Hydro Aménagement من الشركات التي اكتسبت خبرة معتبرة في مجال بناء خزانات المياه وإنشاء محطات الضخ ومد شبكات توزيع المياه الشروب ومحطات معالجة المياه وشبكات السقي والري، فقد أنشأت ما يفوق 792 مشروعاً في 39 ولاية جزائرية.

كما أن تبنيتها لنظام إدارة متكامل يتكوّن من ثلاثة أنظمة فرعية وهي إدارة الجودة وإدارة البيئة وإدارة السلامة المهنية نبتها لضرورة الاهتمام بأطراف مختلفة وعدم الاكتفاء بإرضاء الزبائن فقط.

##### 2-4-4-V- تحليل قائمة أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون

جدول 17: قائمة أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون – 2020م

أصحاب المصلحة		
رقم	الصنف	مثال
01	أصحاب مصالح داخليين	المسيرون، العمّال، فروع الشركة، النقابة، مجلس الإدارة، شركة تسيير مساهمات الدولة.

أصحاب المصلحة		
رقم	الصنف	مثال
02	الزبائن	شركة الجزائرية للمياه، الوكالة الوطنية للسدود والنقل.
03	الموردون	شركات إنتاج أنابيب المياه، نפטال.
04	بنوك ومؤسسات مالية	بنك القرض الشعبي الجزائري، الخزينة العمومية، صندوق ضمان الصفقات العمومية.
05	منظمات عمومية تشريعية ورقابية	صندوق الضمان الاجتماعي، الوكالة الوطنية للتشغيل، المديرية العامة للضرائب، محافظ الحسابات، شركة التأمين CIAR، الوزارات منتدى رؤساء المؤسسات، الدرك الوطني، الجامعات، معاهد التكوين، هيئات الإسهاد، مكاتب الدراسات التقنية.
06	الشركاء	Hydrotechnique ، SIMENS
07	مناولون	حسب الصفقات والاستشارات.
08	المجتمع المحلي	كل البلديات التي تقيم بها الشركة قاعدة حياة.
09	أصحاب مصلحة آخرون	مديرية الأشغال العمومية، طبيب العمل، الموثق.

Source : Identification des parties prenantes, SPA Hydro-Aménagement

تتضمن قائمة أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجون 09 أصناف لأصحاب المصالح، كل واحد منها ينطوي تحته مجموعة من المنظمات أو المؤسسات، ويبدو أن عملية التحديد قسّمت أصحاب المصالح لداخليين وخارجيين، ثم تم تفصيل الخارجيين لثمانية مجموعات.

وهذا التقسيم راجع لطبيعة ملكية الشركة، فهي شركة عمومية، تُعتبر فيها الدولة هي المالك فتمارس الرقابة المالية على مساهماتها عبر شركة تسيير مساهمات الدولة، كما يكون للعمال إمكانية تشكيل نقابة أكبر من تلك الشركات الخاصة، وهذا السياق يجعل الشركة تنشط مع أطراف داخلية لهم تنظيم قانوني ولهم تأثير معتبر على الشركة وأدائها، مما أوجب تمييزهم عن باقي الأطراف.

خمسة من أصناف أصحاب المصالح أي ما نسبته 55 % تربطهم علاقة اقتصادية بشركة هيدرو أميناجون، وهم الموضحون باللون البرتقالي، بينما الأربعة الباقين فأغلبهم تربطهم بالشركة علاقة اجتماعية أو بيئية، أي ما نسبته 45 %، وهم الموضحون باللون الأزرق، وهذا يشير لوجود توازن لحد ما في قائمة أصحاب المصالح، وعدم إغفال الأطراف غير الاقتصادية.

## 3-4-V- طريقة تحديد أصحاب المصالح في شركة هيدرو أميناغجون

تم تحديد أصحاب المصالح في شركة Hydro Aménagement بمرافقة خبير استشاري، وذلك أثناء حصص عصف ذهني شارك فيها المدراء والإطارات المسيرة، فتم الخروج بقائمة أولية تضم مقترحا لعدد من الأطراف ثم تم تقييمهم حسب المعايير التالية:

جدول 18: معايير تقييم أصحاب المصالح في شركة هيدرو أميناغجون -2020م

المعيار	مجال التأثير	مستوى العلاقة مع الشركة	أهمية العلاقة مع الشركة
السؤال المطروح أثناء التقييم	هل يقع صاحب المصلحة ضمن مجال تأثير الشركة؟	ما هو مستوى علاقة صاحب المصلحة مع الشركة؟	ما مدى أهمية علاقة صاحب المصلحة بالشركة؟
السلم	لا نعم	1 = ضعيف 2 = متوسط 3 = قوي	1 = غير مهم 2 = أقل أهمية 3 = مهم

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناغجون (10-02-2020). مقابلة شخصية تقوم الطريقة التي تعتمدها شركة هيدرو أميناغجون في تقييم أصحاب المصالح على ثلاثة معايير وهي:

## 1- معيار مجال التأثير:

مجال التأثير هو نطاق من العلاقات تكون فيه الشركة قادرة على إملاء قراراتها على أطراف أخرى بطريقة رسمية أو واقعية، ويتجاوز هذا النطاق الأطراف الواقعة ضمن سلسلة القيمة ليشمل المنافسين والشركات المشابهة، وتعتبر الشركة مسؤولة عن الآثار الجانبية الناتجة عن قراراتها المؤثرة في أصحاب المصالح (أيزو، 2010).

يفهم من تعريف مجال التأثير أن الشركة عند تحديد أصحاب المصالح عليها أن تحدد من بينهم تلك الأطراف التي تلعب دور المستجيب لمطالب الشركة وقراراتها، وبالرجوع لطريقة شركة هيدرو أميناغجون نجد أنها حددت تلك الأطراف التي تقع ضمن مجال تأثيرها.

## 2- مستوى العلاقة مع الشركة:

ويُقصد به تردد الاتصال بين الشركة وصاحب المصلحة فكلما كان كثيرا كلما كانت العلاقة قوية.

## 3- أهمية العلاقة مع الشركة:

ويُقصد به أهمية ما يقدمه صاحب المصلحة للشركة مقابل الاستجابة لمطالبه.

تُحسب النقطة التي يمكن أن يحصل عليها صاحب المصلحة بحاصل ضرب مستوى العلاقة مع الشركة X أهمية العلاقة بالشركة، وفيما يلي نتيجة تقييم لبعض أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون:

جدول 19: نتيجة تقييم لبعض أصحاب المصالح في شركة هيدرو أميناجمون – 2020م

التقييم				أصحاب المصالح	
النقطة	أهمية العلاقة بالشركة	مستوى العلاقة بالشركة	يقع ضمن مجال تأثير الشركة	الاسم	الصنف
09	03	03	نعم	العمّال	أصحاب مصلحة
09	03	03	نعم	المسيّرون	داخليين
02	02	01	لا	الخزينة	بنوك ومؤسسات
09	03	03	نعم	بنك القرض الشعبي الجزائري	مالية
06	03	02	لا	الوكالة الوطنية للتشغيل	منظّمات عمومية
03	03	01	نعم	الجامعات	تشريعية ورقابية

Source : Identification des parties prenantes, SPA Hydro-Aménagement

حسب طريقة تقييم شركة هيدرو أميناجمون لأصحاب المصالح فإن كل طرف يمكن أن يحصل على علامة أعلاها 09 نقاط وأدناها نقطة واحدة، فنجد العمّال والمسيّرين وبنك القرض الشعبي الجزائري أكثر أهمية بالنسبة لشركة هيدرو أميناجمون من الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب باعتبار اختلاف نقطة التقييم.

إضافة للشق الكمي في تقييم أصحاب المصالح نجد هناك معيارا وصفيا وهو مجال التأثير، حيث يتم تحديد ما إذا كان صاحب المصلحة يقع ضمن مجال تأثير شركة هيدرو أميناجمون أو لا، وهو ما يوضح لشركة هيدرو أميناجمون الأطراف التي عليها مراعاة الآثار الجانبية عند إملائها لمطالبها عليهم، فالجامعات مثلا تقع ضمن مجال تأثير شركة هيدرو أميناجمون أي أنها قد تتخذ قرارات تفرز آثارا جانبية سلبية على الجامعات مثل رفض استقبال المتدربين من الخريجين رغم أنها غير مجبرة على ذلك، لكنّها تستقبلهم من باب مراعاة الآثار الجانبية السلبية لهذا القرار وهو تعسير التعلّم على طالب العلم.



بينما نجد أن الوكالة الوطنية للتشغيل لم تعتبرها شركة هيدرو أميناجمون واقعة ضمن مجال تأثيرها، لأنّ التوظيف يخضع لشروط معيّنة وفي حال عدم تمكن الوكالة الوطنية للتشغيل من اقتراح أفراد مؤهلين فيمكن للشركة أن تبحث عنهم بنفسها دون مراعاة للآثار الجانبية الناتجة عند ذلك.

وفيما يلي بعض إيجابيات وسلبيات طريقة هيدرو أميناجمون في تحديد وتقييم أصحاب المصالح:

#### الإيجابيات:

- إشراك المسيرين ومسؤولي الأنشطة في تحديد أصحاب المصالح وذلك بمرافقة خبير استشاري؛
- استعمال معايير كمية ووصفية في تقييم أصحاب المصالح؛
- تم تصنيف أصحاب المصالح لتسعة أصناف فقط مما يسمح بحصرهم وتذكرهم وأخذهم في الاعتبار.

#### السلبيات:

- بعض التصنيفات لأصحاب المصالح تشمل أطرافا مختلفين في التخصص تحت غطاء واحد وهو ما يعقد تحديد الأدوار والمسؤوليات اتجاه هذا الصنف، مثل المنظمات العمومية والتشريعية والرقابية، فهو يشمل صندوق الضمان الاجتماعي ومكاتب الدراسات التقنية ومديرية الضرائب، وهي أطراف مختلفة التخصص في صنف واحد فنجد إدارة الموارد البشرية والإدارة التقنية والإدارة المالية كلها تتعامل مع هذا النصف لأنه يضم أطرافا مختلفة؛
- إحدى الأصناف تم تسميتها "أصحاب مصلحة آخرون" وهو تعبير لا يدلّ على ما يتضمنه من أطراف يجعل عملية التحديد غير واضحة المعالم.

## 5-V- أصحاب المصالح لشركة كوسيدار ألرام

## 1-5-V- التعريف بشركة كوسيدار ألرام Cosider Alrem

جدول 20: بيانات تعريفية بشركة كوسيدار ألرام – 2020م

الاسم الكامل	الجزائرية للتجديد والصيانة والإصلاح L'Algérienne de rénovation, d'entretien et de maintenance (ALREM)
الحجم	مؤسسة كبيرة، 580 عامل.
الملكية	عمومية
الطبيعة القانونية	شركة ذات أسهم
عمر الشركة	41 سنة
العلامة التجارية	
مجال النشاط	صيانة وإصلاح وتجديد عتاد وآلات مشاريع البناء والتشييد.
أهم المنتجات أو الخدمات	صيانة عتاد البناء والتشييد كراء عتاد البناء والتشييد. بيع قطع غيار عتاد البناء والتشييد. التدريب على كيفية قيادة مركبات الأشغال العمومية.
رقم الأعمال	أكبر من 2 مليار دج.
المقر الرئيسي	المنطقة الصناعية روية الجزائر العاصمة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلة شخصية مع مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار ألرام (04-02-2020)

(2020)، مقابلة شخصية.

تتفرّع الشركة الأم كوسيدار إلى 10 فروع من بينها شركة كوسيدار ألرام، والتي أنشأت بغرض دعم الفروع الأخرى بخدمة صيانة معدات وتجهيزات البناء والتشييد، لكنها فيما بعد عرضت خدمة الصيانة لكافة الشركات الأخرى، إضافة للتدريب على قيادة مركبات أشغال البناء والتشييد.

تم إنشاء مجموعة كوسيدار سنة 1979م، بشراكة بين الشركة الوطنية لصناعة الفولاذ والشركة الدنماركية كريسياني ونيلسون Christiani & Nielson، وتعتبر كوسيدار أكبر مجموعة جزائرية في مشاريع البناء والتشييد.

(Groupe Cosider, 2018).

2-5-7- تحليل قائمة أصحاب المصالح لشركة كوسيدار أرام

جدول 21: قائمة أصحاب المصالح لشركة كوسيدار أرام – 2020م

رقم	أصحاب المصلحة	أهم مطالبهم
<b>أصحاب مصالح داخليين</b>		
01	إدارة المجمع	المساهمة في تنفيذ السياسة والاستراتيجية، الميزانية، تقارير النشاط.
02	الفروع الأخرى للمجمع	إصلاح وصيانة معداتهم وتدريب أفرادهم على استعمالها.
03	الإدارة	تحقيق رقم الأعمال المستهدف، تخفيض التكاليف، إتاحة التجهيزات في الوقت المحدد، الأخذ في الاعتبار البيئة والسلامة المهنية وإدارة المخاطر
04	العمال	الاعتبار والتحفيز، إتاحة الموارد الضرورية، الوصول للمعلومات اللازمة، ظروف عمل مناسبة، طب العمل، إتاحة وسائل الحماية الفردية، تسيير المسار المهني، إعلامهم في حال حدوث مخاطر.
<b>أصحاب مصالح خارجيين</b>		
05	الزبائن	تقييم قبلي لثمن الخدمات (Devis)، فوترة بدون أخطاء، مطابقة الخدمات للمتطلبات التقنية للزبون.
06	الموردون	توضيح المتطلبات، تسديد الثمن في آجالها، إبلاغهم بنتيجة تقييم المورد.
07	مزودو الخدمات	وصف المتطلبات التقنية بوضوح، إتاحة الأجزاء والتجهيزات المعنية بتدخلهم، تسديد الثمن في الآجال المحددة.
08	البنوك	الملاءة، تسديد الديون في آجالها.
09	مديرية الجمارك	الامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالجمرك.
10	مديرية الضرائب	الامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالضرائب.
11	مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية	تزويد بمعلومات حول المخاطر المحتملة من الشركة، وكيف يتم التحكم فيها.
12	مفتشية العمل	الامتثال لقانون العمل. تزويد بمعلومات حول حوادث العمل.
13	السكان المحليون	إعلامهم في حال حدوث مخاطر بالشركة تهدد صحتهم.
14	مديرية الحماية المدنية	تزويدها بالمخطط الداخلي للتدخل.

رقم	أصحاب المصلحة	أهمّ مطالبهم
15	المجلس الشعبي البلدي	إيداع نسخ من المخطط الداخلي للتدخل.
16	طبيب العمل	تزويد بمعلومات حول المخاطر المحتملة لكل وظيفة، وحوادث العمل.
17	مديرية البيئة	التصريح بنفايات الشركة، التزويد بمعلومات حول الأداء البيئي للشركة.
18	مخابر تحليل النفايات السائلة	تمكين من أخذ عينات المياه المستعملة في التصنيع، تسديد الثمن في الأجل المحدد
19	مؤسسات جمع النفايات	إتاحة النفايات المعنية بالجمع، تسديد الثمن في أجله
20	ثكنة الدرك الوطني	إتاحة التجهيزات لتحقيق مصلحة عامة، إبلاغه عند إجراء تدخلات بالقرب من حدود الثكنة، التعاون واحترام صلاحيته في حال حادث متعلق بالأمن الوطني،
21	الوكالة الوطنية للتشغيل	توضيح الوظائف الشاغرة والمؤهلات المطلوبة فيها، ومعلومات حول الاشتراكات، وملفات التقاعد.
22	صندوق الضمان الاجتماعي	تزويد بمعلومات حول الاشتراكات، وملفات التقاعد.
23	هيئات الإسهاد والمراقبة	التزويد بمعلومات حول نظام الإدارة، إتاحة المعدات ووسائل القياس الواجب مراقبتها قانونا والتزويد بمعلومات حولها.
24	الشركات المجاورة	التعاون معه في حال حصول مخاطر كبرى بالقرب من الشركة مثل الفيضانات والزلازل والحرائق.

## Source :

- Détermination des parties intéressées pertinentes, Cosider Alrem
- Plan de communication externe, Cosider Alrem

حدّدت شركة كوسيدار أرام 24 طرفا كصاحب مصلحة (أنظر الملحق رقم 10)، وقد صنفتهم إلى مجموعتين، تضم الأولى أصحاب المصالح الداخليين وعددهم 04 يمثلون ما نسبته 16 % وتتضمن الثانية أصحاب المصالح الخارجيين يمثلون ما نسبته 84 %.

كما نجد أنّ عدد أصحاب المصالح الذين تربطهم بالشركة علاقة اقتصادية هو 10 يمثلون 42 % وهم موضحون باللون البرتقالي، بينما الذين تربطهم بالشركة علاقة اجتماعية فعدهم 11 طرفا، يمثلون 46 %، وهم مبيّنون باللون الأزرق، أمّا الذين تربطهم بالشركة علاقة بيئية فعدهم 03 يمثلون 12 % من قائمة أصحاب المصالح، مبيّنون باللون الأخضر.

فتركيبة أصحاب المصالح لشركة كوسيدار آلام تعتبر مجتمعية أكثر منها اقتصادية وبيئية، وهذا يدفع للتساؤل حول ما إذا تأثر أداؤها الاقتصادي سلبا بمراعاة علاقات اجتماعية أكثر عددا من العلاقات الاقتصادية، والإجابة هي أنه لم يتأثر بدليل أن مجموعة كوسيدار حققت نموا في رقم الأعمال سنة 2019م بنسبة 15 %، حيث بلغ 209 مليار دج (PDG .du Coséder, 2020).

أما عن مبررات هذه التركيبة من أصحاب المصالح فأهمها:

- 1- كون كوسيدار آلام فرعا لشركة أم: تحتاج إدارة الفروع لتمييز أصحاب المصالح الواقعيين داخل المجموعة أو داخل الفرع باعتبار علاقاتهم بالشركة ذات طبيعة هرمية سواء كانت عمودية أو أفقية فهي علاقات تحكمها قواعد الإشراف والمراقبة، وهذا يميزها عن العلاقات الأخرى، كما أن الأطراف الداخلية مهمة في التعامل مع الأطراف الخارجية؛
- 2- اعتماد سياسة تهتم بكافة الأطراف المعنية وتوفر المرافقة الاستراتيجية للفروع: تضمنت سياسة الجودة لمجموعة كوسيدار التزاما واضحا بتطوير الإنصات لأصحاب المصالح وعدم التركيز على الزبون فقط (PDG .du groupe Cosider, 2019)، وقد انعكس هذا الالتزام بدوره على سياسة الفرع كوسيدار آلام والتي اهتمت بأربعة أبعاد وهي الجودة والسلامة المهنية والبيئة والمسؤولية المجتمعية، وورد في نصها الرسمي تعهدا بتعزيز الثقة مع أصحاب المصالح وتحسين الحوار الاجتماعي والاتصال الخارجي، وكل ذلك عزز الاهتمام بالعلاقات المجتمعية لكن دون إغفال للعلاقات الاقتصادية.

### 3-5-V- طريقة شركة كوسيدار آلام في تحديد أصحاب المصالح

اتبعت شركة كوسيدار آلام طريقة تحديد أصحاب المصالح على مستوى كل نشاط، وذلك بمرافقة خبير استشاري، ثم تم تجميع كل الأطراف المحددة على مستوى الأنشطة في قائمة نهائية بعد تقييمهم، وعلى أساس نتيجة هذا التقييم تم الاحتفاظ بالأطراف المهمة فقط على أنها أصحاب مصالح، وذلك بعد تقييمهم حسب معيار درجة الأهمية، وهو معيار بسلم ثلاثي يتم التعبير عنه كليا وفقا لما يلي:

جدول 22: معيار تقييم أصحاب المصالح في شركة كوسيدار آلام – 2020م

النقطة	الأهمية
01	ضعيفة
02	متوسطة
03	كبيرة

Source : Détermination des parties intéressées pertinentes, Cosider Alrem

ويتم وضع النقطة بإجماع المدراء والإطارات أو برأي الأغلبية، وبعدها يتم استبعاد كل طرف يتحصل على

النقطة 01.

وفيما يلي مثال عن نتيجة التقييم لبعض أصحاب المصالح:

جدول 23: نتيجة تقييم بعض اصحاب المصالح في شركة كوسيدار آلام – 2020م

النقطة	صاحب المصلحة
03	مؤسّسات جمع النفايات
02	مديرية الجمارك
03	الزبائن
03	الموردون
02	المؤسّسات المجاورة

Source : Détermination des parties intéressées pertinentes, Cosider Alrem

بأخذ 05 من أصحاب المصالح لشركة كوسيدار آلام، مختلفين من حيث الطبيعة نجد أنّ الزبائن والموردين ومؤسّسات جمع النفايات تأخذ نفس الأهمية من وجهة نظر شركة كوسيدار آلام، وهو منطقي بالنسبة للزبائن والموردين، أمّا بالنسبة لمؤسّسات جمع النفايات فتبريره أنّ أغلب النفايات التي تفرزها أنشطة كوسيدار آلام ذات طبيعة خاصة فيما أنّ نشاطها هو صيانة معدّات وآلات مشاريع التشييد، فإنّ قطع الغيار المستبدلة وزيتوت المحرّكات وأجزاءها المعدنية والبلاستيكية تعتبر نفايات يُجبر القانون الجزائري على جمعها وتصنيفها ومعالجتها سواء داخل الشركة التي أفرزتها أو بواسطة طرف خارجي مُتخصّص.

وقد صنّف المرسوم التنفيذي 06-104 للجمهورية الجزائرية زيتوت المحرّكات المُستعملة وزيتوت التشحيم والأجزاء المعدنية ومصافي الزيت بأنّها نفايات خاصة خطيرة (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2006)، وأوجب التصريح بها لمديرية البيئة وتسمينها ومعالجتها في المؤسّسات المرخّص لها من طرف وزير البيئة وفقا للكيفية التي يحددها المرسوم التنفيذي رقم 05-315 (الأمانة العامة للحكومة الجزائرية، 2005).

#### 6-V- استخلاص نموذج لتحديد وتصنيف وتقييم أصحاب المصالح

تهدف هذه الجزئية من الدراسة لتطوير أداة إدارية توفر إطارا إرشاديا لتحديد أصحاب المصالح وتصنيفهم

وتقييمهم، وذلك بالاستفادة من ممارسات الشركات المدروسة.

جدول 24: ملخص تحليل قائمة أصحاب المصالح

نسبة الأطراف الاجتماعية والبيئة	نسبة الأطراف الاقتصادية	معايير تقييم أصحاب المصالح	طريقة تصنيف أصحاب المصالح	عدد أصحاب المصالح	كيفية تحديد أصحاب المصالح	الشركة
08 %	92 %	غير مصرح.	مجموعات مختلفة	12	اجتماع عصاف ذهني على مستوى الشركة دون خبير	روبية
38 %	62 %	مستوى التّحاور. درجة التأثير. درجة الارتباط. بالنشاط.	مجموعات مختلفة ومفردات.	21	اجتماع عصاف ذهني على مستوى كل نشاط. بمرافقة خبير.	كوندور
45 %	55 %	مجال التأثير. مستوى العلاقة. أهمية العلاقة.	مجموعتين داخلية وخارجية ويتفرع عن كل واحدة مجموعات أخرى.	09	اجتماع عصاف ذهني على مستوى كل نشاط. بمرافقة خبير.	هيدروأميناجمون
58 %	42 %	الأهمية	مجموعتين داخلية وخارجية ويتفرع عن كل واحدة مجموعات أخرى.	24	اجتماع عصاف ذهني على مستوى كل نشاط. بمرافقة خبير.	كوسيدار آلام
37.25 %	62.75 %	استعمال معايير مختلفة	تجميع	16.5	اجتماع عصاف ذهني على مستوى كل نشاط. بمرافقة خبير.	التوجه

المصدر: إعداد الباحث.

يُلخّص الجدول (24) كيف قامت كل شركة مدروسة بتحديد أصحاب المصالح وعددهم، وطريقة تصنيفهم، وتقييمهم، وتركيبتهم، وفي الصّف الأخير من الجدول وُضع التّوجّه العام والذي يبيّن نمطا يمكن للشركات الأخرى أن تسترشد به في تصميم قائمة أصحاب المصالح.

حسب ممارسات الشركات المدروسة فإن الطّريقة المناسبة هي عقد اجتماع عصف ذهني على مستوى كل نشاط، أي على مستوى التسويق، والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتّطوير، وغيرها من أنشطة الشركة، وليس على مستوى الشركة ككل، ويكون ذلك بمرافقة خبير استشاري، يحضر هذا الاجتماع فريق من المستويات العليا للنشاط كمدیر التسويق ومعاونيه مثلا، أو مدير الإنتاج ومعاونيه، يخرجون بقائمة أولية من أصحاب المصالح المعنيين بنشاطهم فقط.

### 1- تحديد أصحاب المصالح:

وقد أتبعنا هذه الطريقة شركة كوندرو، وهيدروأميناجمون، وكوسيدار آلام، وتوصلت بواسطتها لوضع قائمة من أصحاب المصالح تُوازنُ بين الأطراف الاقتصادية وغير الاقتصادية بشكل أفضل من شركة رويبة التي اعتمدت طريقة لتحديد أصحاب المصالح على مستوى الشركة ودون مرافقة خبير وهو ما أدى لإغفال العلاقات غير الاقتصادية، وجعل قائمة أصحاب المصالح تركز على الزبائن وعلاقات البيع، وهو وضع تكون عليه كل الشركات قبل الاهتمام بأصحاب المصالح.

أمّا بالنسبة لعدد أصحاب المصالح فإن أكبر عدد هو لشركة كوسيدار آلام بـ 24 صاحب مصلحة، وأقل عدد هو لشركة هيدروأميناجمون بـ 09 أصحاب مصالح، رغم تشابههما في عدة عوامل فكلاهما شركة عمومية كبيرة، وكلاهما أتبع نفس الطريقة في تحديد أصحاب المصالح وتصنيفهم، إلا أن لكل شركة أنشطة تختلف عن الأخرى، وهو عامل سيتم التطرق إليه الفصل القادم.

وفي المتوسط فإن 16 إلى 17 صاحب مصلحة هو العدد المناسب، والذي يمكن أن يُسترشد به عند وضع قائمة أصحاب المصالح مع مراعاة عوامل أخرى.

### 2- تصنيف أصحاب المصالح:

قامت كل شركة من الشركات المدروسة بتجميع أصحاب المصالح في مجموعات وليس مفردات أي تذكر مثلا إدارات محلية كصاحب مصلحة ولا تذكر كل إدارة بذاتها بشكل منفرد كأن تذكر إدارة الجمارك أو مديرية الضرائب، إلا شركة كوندور التي قامت بذكر بعض أصحاب المصالح منفردا مثل مديرية البيئة وصندوق الضمان الاجتماعي، لكنّها قامت أيضا بتجميع أصحاب مصالح آخرين مثل البنوك والزبائن.



وقد اختلفت الشركات المدرسة في معايير التجميع فشركة هيدروأميناجون وشركة كوسيدار آلام جعلتنا أصحاب المصالح في مجموعتين داخليين وخارجيين، وتفرعت عن كل مجموعة مجموعات أخرى مثل الموردين والزبائن، أما شركة روية وشركة كوندور فوضعت أصحاب المصالح في مجموعات دون تصنيفهم لداخليين أو خارجيين.

### 3- معايير تقييم أصحاب المصالح:

كلّ الشركات المدرسة قامت بتقييم أصحاب المصالح من أجل ضبط قائمتهم النهائية وكذلك ترتيبهم حسب الأولوية، وهناك توجه لاستعمال أكثر من معيار في ذلك، ويكون كل معيار مترجماً بصيغة كمية، ورغم اختلاف الشركات المدرسة في المعايير، إلا أنها تصب كلها في محاولة لقياس جانب من علاقة صاحب المصلحة بالشركة سواء تعلق الأمر بأهمية هذه العلاقة أو مستواها أو تأثيرها في الشركة أو تأثيرها في صاحب المصلحة.

ما يُستشف أيضاً أن عدد المعايير لا يتجاوز 03 وهو عدد يسمح بإجراء تقييم متعدد الأبعاد وبسيط، وزيادة عدد المعايير قد يعبر على أهمية صاحب المصلحة بشكل أفضل لكنه قد يجعل عملية التقييم معقدة، ولذلك فلا يُنصح باستعمال أكثر من 03 معايير لتقييم أصحاب المصالح.

### 4- تركيبة أصحاب المصالح:

من الأسئلة المهمة التي تُواجهها إدارة الشركات عند وضع قائمة أصحاب المصالح هو:

- ما هو العدد المقبول من أصحاب المصالح التي تربطهم بالشركة علاقات غير اقتصادية؟

فيتخوف المدراء من تشتت الشركة وفقدان الأساس الذي تعمل عليه وهو إرضاء الزبائن لأن علاقتها بهم حيوية فلا استمرار لها بدونهم، والجواب هنا حسب ممارسة الشركات المدرسة أنه في المتوسط 62.75 % من أصحاب المصالح تربطهم علاقات اقتصادية، والبقية أي 37.25 % تربطهم بالشركة علاقات غير اقتصادية.

ويمكن توفير قائمة إرشادية لتحديد أهم أصحاب المصالح في الشركات، تساعد في تقليص الوقت والجهد، وتذكر فريق العمل، وذلك بإبراز أصحاب المصالح حسب مرات تحديدهم في الشركات المدرسة.

لقد اتفقت الشركات المدرسة في اعتبار الأطراف التالية أصحاب مصالح وهم:

- الزبائن؛
- العمال؛
- الموردون؛
- البنوك؛

- إدارات حكومية تنشط مع كل القطاعات، مثل مديرية الضرائب، ومديرية البيئة، ومفتشية العمل؛
- إدارات حكومية متخصصة في بعض القطاعات: مثل CACOBATH.

يأتي بعدها أصحاب المصالح المتفق عليهم من طرف ثلاث شركات فقط وهي كوندور، وهيدروأميناجمون، وكوسيدار  
آلرام:

- إدارة الشركة أو المسيرون؛
- مكاتب الإشهاد والمراقبة؛
- المجتمع المحلي.

أما أصحاب المصالح الذين اتفقت عليهم شركتين فقط فهم:

- إدارة المجمع؛
- الفروع الأخرى للمجمع؛
- المستهلكون؛
- وكلاء البيع؛
- الشركاء.

وفيما يلي أصحاب المصالح الذين تمّ تحديدهم من طرف شركة واحدة فقط:

- الملاك؛
- حملة الأسهم؛
- زبائن الخارج؛
- موزعون مباشرون، وموزعون غير مباشرون؛
- مساحات البيع الواسعة؛
- وكلاء خدمات ما بعد البيع؛
- مناولون؛
- نقابة العمال؛
- الجامعات ومعاهد التكوين المهني، ومؤسسات التدريب.
- ثكنة الدرك الوطني؛
- شركة سونلغاز.

## VI- توجيه نظام الإدارة نحو أصحاب المصالح

## VI-1- تمهيد

نظام الإدارة هو ما يجعل جهود الشركة منسقة وموجهة نحو تحقيق سياستها، واستراتيجيتها، وهو التطبيق الفعلي لمدخل النظم، فهو يصور الشركة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تسمى العمليات الداخلية. تشترط المعايير الدولية المتعلقة بنظام الإدارة أن تحدّد المؤسسة عمليّاتها الداخليّة تطبيقاً لمبدأ الإدارة بالعمليّات، ولا يعني تحديد العمليات الداخليّة جعل كل نشاط في الهيكل التنظيمي للشركة عملية، فتتّظيم الشركة بالوحدات التنظيمية لا يتطابق مع تنظيم الشركة بالعمليّات. فهدف الأول هو تحديد السلطة والمسؤولية والإشراف، بينما الثاني هدفه توجيه تيار العمل داخل الشركة نحو أهدافها.

حسب مدخل النظم لا بد من تحديد مدخلات كل عملية داخلية، ومخرجاتها، وكذا تحديد مؤشرات قياس أدائها، وعند وجود اختلال في نتائج المؤشرات، لا بد من تحليله وإجراء التعديلات اللازمة لتصحيح الاختلال، وإحداث التحسين، وهكذا دواليك، فالإدارة بالعمليّات مبدأ أساسي لممارسة التحسين المستمر.

فالشركات المدروسة عندما حدّدت أصحاب المصالح إنما قامت بذلك بغرض توجيه جهودها نحو الاستجابة لمطالبهم، فقامت بإحداث التحسينات الضرورية في نظام الإدارة وعدّلت فيه ليأخذ في الاعتبار مطالب كافة أصحاب المصالح بعدما كان مركزاً على الزبون فقط، وهو ما يدعو للبحث عن العوامل التي أهّلته لمراعاة كافة أصحاب المصالح.

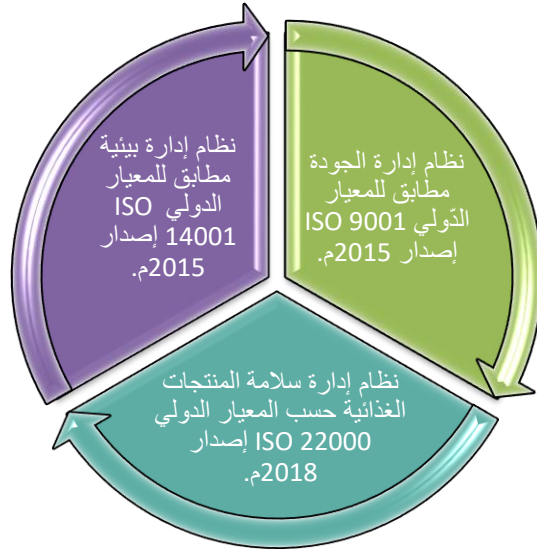
ويهدف هذا الفصل لإيجاد حلّ للإشكالية الفرعية الرابعة التي تساءلت حول كيفية توجيه نظام الإدارة نحو تحقيق مطالب أصحاب المصالح، وذلك بعرض نظام الإدارة لكلّ شركة من الشركات المدروسة، والتّعرف على العمليّات الداخليّة التي يتكوّن منها، والأدوات المستخدمة في توجيهها نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح.

## VI-2- نظام الإدارة لشركة رويبة

يتمّ إدارة وتشغيل شركة رويبة عبر 03 أنظمة إدارية مدمجة في نظام واحد يُسمى رسمياً: نظام الإدارة المتكامل

، وهي: *Systeme de management intégré*

## رسم توضيحي 11: الأنظمة الفرعية لنظام إدارة شركة رويبة - 2020م



Source : Adapté de « Manuel Système de management intégré, Version : M-01-1 », SPA NCA Rouiba.

- أ- نظام إدارة الجودة مطابق للمعيار الدولي ISO 9001 إصدار 2015م: بعدما كانت إدارة الجودة تهدف لإرضاء الزبائن فقط، اشتمل الإصدار الأخير الذي تم نشره سنة 2015م على اعتبارات متعلقة بإدارة المخاطر والمسؤولية الاجتماعية للشركة، مما جعل إدارة الجودة بمتلة الإدارة العامة للشركة، ومن أبرز ما تمّ تعديله مقارنة بالإصدار السابق المنشور سنة 2008م، هو إضافة مبادئ لإدارة الجودة ومن بينها إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح (ISO, 2015, p. 08)؛
- ب- نظام إدارة سلامة المنتجات الغذائية حسب المعيار الدولي ISO 22000 إصدار 2018م: ويهدف للتحكم في المخاطر المحتملة التي تهدد صحة المستهلك، والتي قد تحدث لعدة أسباب أثناء العملية الإنتاجية أو من المواد الأولية أو أثناء نقل وتوزيع المنتج، ويعتبر هذا النظام ضروريا لشركة رويبة باعتبار أنها تصنع العصائر، وهي منتج استهلاكي له فترة صلاحية محددة؛
- ت- نظام إدارة بيئية مطابق للمعيار الدولي ISO 14001 إصدار 2015م.

### 1-2-VI- العمليات الداخلية لشركة رويبة

يحتوي نظام الإدارة لشركة رويبة على 14 عملية، موزعة على ثلاثة أنواع: عمليات قيادة وعمليات إنجاز

وعمليات دعم.

جدول 25: قائمة العمليات الداخلية لشركة رويبة – 2020م

رقم	العملية	النوع
01	عملية الإدارة	قيادة
02	عملية التسويق	قيادة
03	عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة	قيادة
04	عملية البحث والتطوير	إنجاز
05	عملية إدارة الشراء والمخزونات	إنجاز
06	عملية إنتاج العصير والمشروبات ونكتار الفواكه	إنجاز
07	عملية البيع والتسويق التجاري	إنجاز
08	عملية الإدارة المالية ومراقبة التسيير	دعم
09	عملية التخطيط والمراقبة	دعم
10	عملية إدارة المعلومات والحضيرة المعلوماتية	دعم
11	عملية مراقبة الجودة	دعم
12	عملية إدارة الصحة والسلامة والبيئة	دعم
13	عملية إدارة الموارد المادية	دعم
14	عملية إدارة الموارد البشرية	دعم

Source : Adapté de « Manuel Système de management intégré, Version : M-01-1 », SPA NCA Rouïba.

حدّدت شركة رويبة 03 ثلاث عمليات لقيادة الشركة وهي: عملية الإدارة، وعملية التسويق، وعملية تسيير وتحسين نظام الإدارة.

- **عملية الإدارة (Processus de direction):** مهمتها توجيه كافة العمليات الأخرى لشركة رويبة بوضع السياسات والاستراتيجيات، فهي التي توطّر التوجيه المستقبلي للشركة؛
- **عملية التسويق:** مهمتها توجيه العمليات الأخرى لشركة رويبة نحو مطالب الزبائن ومن في حكمهم مثل المستهلكين والموزعين؛
- **عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة:** ومهمتها:
- توجيه العمليات الأخرى بما يضمن المطابقة للمعايير الدولية، وهي معيار إدارة الجودة، ومعيار سلامة المنتجات الغذائية، ومعيار الإدارة البيئية؛

- فحص أداء العمليات للتأكد من تلبية مطالب أصحاب المصالح؛
  - توجيه العمليات الأخرى للامتثال للمتطلبات القانونية والتشريعية ذات الصلة بمجال عمل الشركة.
- عمليات الإنجاز هي لب المهنة التي تمارسها شركة روية وهي عمليات تتعامل مباشرة مع المنتج أو مكوناته وعددها 04، وهي:

• عملية البحث والتطوير؛

• عملية الشراء؛

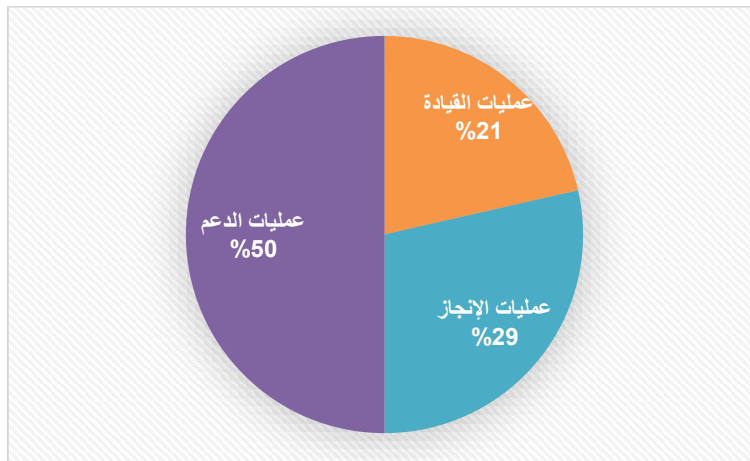
• عملية الإنتاج العصير والمشروبات و نكتار الفواكه؛

• عملية البيع والتسويق التجاري.

أما عمليات الدعم فهي تدعم عمليات الإنجاز وحتى عمليات القيادة، وعددها 07، من بينها عملية إدارة الموارد البشرية، عملية إدارة المعلومات، عملية مراقبة الجودة، وعملية إدارة الصحة والسلامة والبيئة.

وفيما يلي تحليل لتركيبية العمليات الداخلية لشركة روية:

#### رسم توضيحي 12: توزيع العمليات الداخلية لشركة روية حسب النوع



Source : Adapté de « Manuel Système de management intégré, Version : M-01-1 », SPA NCA Rouïba.

تمثل عمليات القيادة 21 % من العمليات الداخلية لشركة روية وهي أقل نسبة مقارنة بالأنواع الأخرى للعمليات، أما عمليات الإنجاز فتمثل ما نسبته 29 % من العمليات الداخلية لشركة روية، بينما نجد عمليات الدعم تمثل 50 % من إجمالي العمليات، وهو ما يعني أن نظام الإدارة لشركة روية يتم توجيهه من طرف ثلاث عمليات مختلفة التخصصات وليست عملية واحدة، وهو مصمم من أجل تمكين عمليات الإنجاز من التركيز على المهنة الجوهرية للشركة، وتكثيف خدمات الدعم داخلياً.

إنّ تصميم نظام الإدارة لشركة روية بهذه التّركيبة يدعو للبحث عن الأدوات التي تستعملها العمليات القيادية الثلاث في توجيه العمليات الأخرى، وهو ما يجب عليه الجدول التالي.

جدول 26: الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الداخلية لشركة روية

العمليات القيادية لشركة روية	الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الأخرى
عملية الإدارة	الرؤية والرسالة والقيم والسياسة العامة. بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score card. اجتماع مراجعة الإدارة Revue de direction.
عملية التسويق	تقرير استقصاء الزبائن. خطة التسويق (Plan Marketing) تتضمن: • توجيهات لعملية البحث والتطوير، متعلقة بصفات العصائر؛ • توجيهات لعملية البيع والتسويق التجاري، متعلقة بالأسعار والمخزونات والترويج.
عملية إدارة وتحسين نظام الإدارة	وضع إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى؛ التدقيق الداخلي والخارجي؛ مخطط المهام التصحيحية والوقائية؛ مخطط تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مسؤول نظام الإدارة لشركة روية (09-02-2020). مقابلة شخصية.
- Reproduire de « Fiche de présentation de processus Marketing, Version : 11 », SPA NCA Rouïba
- Reproduire de « Manuel Système de management intégré, Version : M-01-1 », SPA NCA Rouïba.

فعرض وتحليل الأدوات التي يتم بها توجيه عمليات شركة روية يسمح بفهم كيف يتم جعل الشركة في وضع مستعد لتلبية مطالب أصحاب المصالح.

VI-2-2-2- الأدوات المستعملة من طرف عملية الإدارة في توجيه العمليات الأخرى

## VI-2-2-1- التوجيه بالرؤية والرسالة والقيم والسياسة العامة

جدول 27: رؤية ورسالة وقيم شركة روية لسنة – 2020 م

الأداة	الشرح
الرؤية Vision 2030	نطمح لأن نكون من بين أحسن عشرة شركات في إفريقيا والبحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا المساهمة في التنمية المستدامة.
الرسالة Mission	إرضاء المستهلك بمنتجات ذات جودة عالية، بما يساهم في خلق ثروات مستدامة. جودة، الامتثال، سلامة، متعة، ابتهاج، خلق ثروة مستدامة.
القيم Values	تميز، التزام، صدق، احترام، تضامن، انتماء.
محاور السياسة Policy	<p>1- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع أصحاب المصالح بضمان اتصال تفاعلي؛</p> <p>2- تقديم للزبون والمستهلك منتجات وخدمات تلي احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها؛</p> <p>3- ممارسة تسيير صارم وشفاف من أجل ضمان توفر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات؛</p> <p>4- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة، والوقاية من مخاطر التلوث؛</p> <p>5- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة؛</p> <p>6- تشجيع الإدارة بالمشاركة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير المنهجي؛</p> <p>7- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتهميش.</p>

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على:

- مسؤول نظام الإدارة لشركة روية (09-02-2020). مقابلة شخصية.
- Reproduire de « Manuel Système de management intégré, Version : M-01-1 », SPA NCA Rouïba.

يتضح من رؤية شركة روية أنها لا تهتم بالجانب الاقتصادي فقط، بل تسعى للمساهمة في التنمية المستدامة التي لا يمكن تحقيقها بانفراد، بل بمساهمة مجموعة من الأطراف سواء كان طابعهم اقتصادي أو اجتماعي أو بيئي، وهي إشارة لضرورة الاهتمام بأصحاب المصالح، بينما نجد رسالة شركة روية تركز على المستهلك فقط، ولم تذكر أصحاب المصلحة الآخرين.

## VI-2-2-2- التوجيه بالقيم السلوكية لشركة روية

أما بالنسبة للقيم فقد حددت شركة روية ستة قيم لإرساء ثقافة تنظيمية مناسبة وتوجيه سلوكها، وهي قيم يجب مراعاتها عند وضع السياسة العامة للشركة، كما أنها موضوع لفحص المدققين الخارجيين، الذين يفحصون



الجهود المبذولة من شركة روية لتحقيق هذه القيم، وتجاهلها يهدد محافظة الشركة على شهادات المطابقة للمعايير الدولية.

1- التمييز: وتقصد بها الشركة التمييز بالمنتجات والأداء؛

2- الالتزام: وتقصد بها الشركة التزامها بالسعي نحو الجودة، والتقليل من تأثيرات أنشطتها ومنتجاتها على البيئة،

وبأن تكون شركة مواطنة، تفي بمسؤوليتها الاجتماعية، وتساهم في التنمية المستدامة؛

3- الصدق: النزاهة في الممارسات والتصريح بأداء الشركة وتقاريرها؛

4- الاحترام: وهي قيمة تشير إلى إعطاء الاعتبار اللازم للموارد البشرية، وعدم اعتبار الفرد مجرد وسيلة بل هو

مكوّن جوهري للشركة؛

5- التضامن: الاهتمام ببعض ومد يد العون والمساعدة والدعم؛

6- الانتماء: تعزيز الشعور بالانتماء الانتماء لشركة روية. (NCA Ruiba, 2020)

نجد أن القيم التي اتخذتها شركة روية إطارا لسلوكها تراعي أصحاب المصالح خاصة قيمة الالتزام وقيمة

الصدق فهما تدلان على نية الشركة في التعامل بنزاهة وتوفير معلومات صحيحة لأصحاب المصالح.

### 3-2-2-VI- التوجيه بالسياسة العامة للشركة

أما بالنسبة لسياسة شركة روية، فقد احتوت على سبعة محاور كما يبين الجدول أعلاه، ويلاحظ أنها

أخذت بعين الاعتبار أصحاب المصالح، ويظهر ذلك جليا في المحور الأول الذي ينص على رغبة شركة روية في

أن تطور علاقة مع أصحاب المصالح وأن تصونها وتحافظ عليها.

المحور الثاني يذكر الزبون والمستهلك كأصحاب مصلحة، وعدم ذكره لأصحاب مصلحة آخرين لا يعني

أنه يتعلق بالزبائن والمستهلكين فقط، لأن الامتثال للمتطلبات القانونية يؤدي تلقائيا للتعامل مع أصحاب مصالح

آخرين بقوة القانون.

أما المحور الثالث فيركز على المستثمرين، وأهمية الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تقنعهم وتبني الثقة

في الاستثمار بشركة روية، باعتبارها شركة مدرجة في بورصة الجزائر.

يتضمن المحور الرابع اهتمام الشركة بالبيئة والتقليل من تأثير الأنشطة الصناعية السلبية على البيئة.

أما المحور الخامس والسادس والسابع فتركز على سلامة العمال من حوادث العمل، وإشراكهم في اتخاذ

الإدارة، وتطويرهم وتحفيزهم للابتكار والتحسين المستمر، ومد جسور الحوار والتفاوض معهم، وتجنب تمهيش

وإقصاء الجماعات المستضعفة كالنساء وذوي الاحتياجات الخاصة.

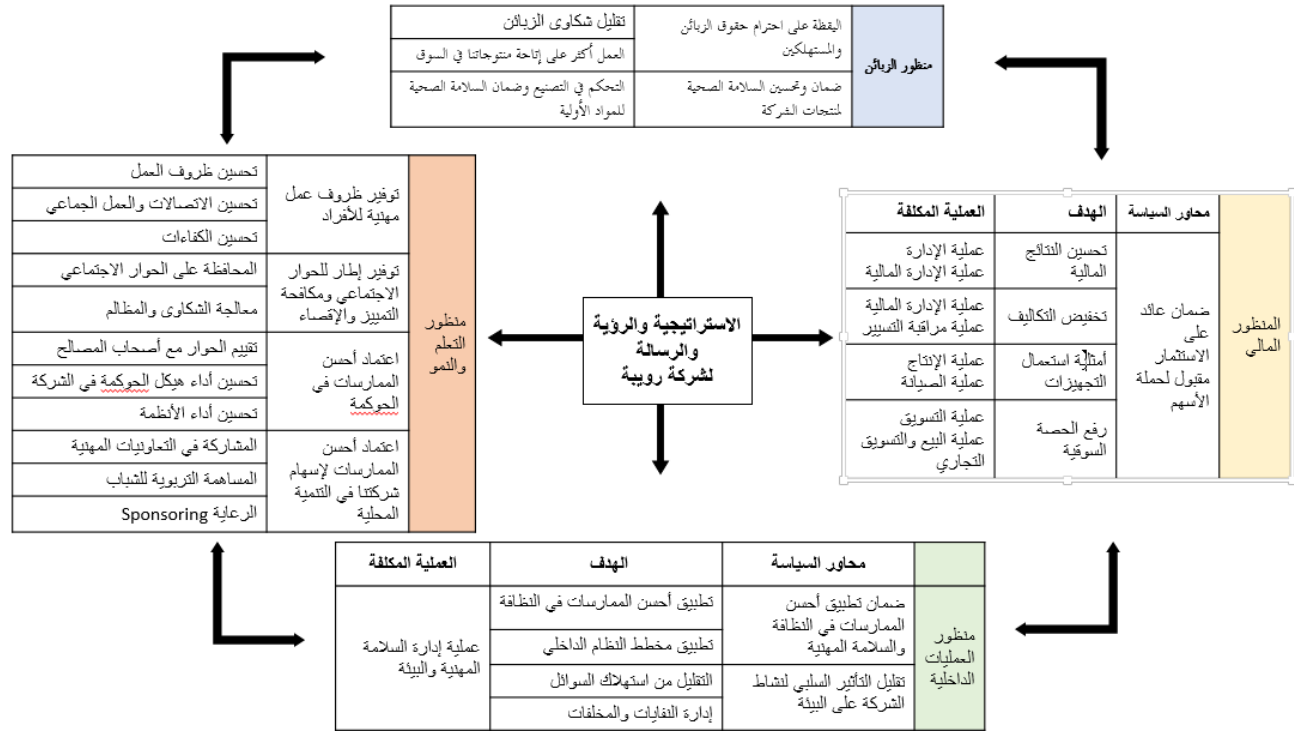
## 4-2-2-VI- Balanced Score Card التوجيه ببطاقة الأداء المتوازن

حتى لا تبقى السياسة حبرا على ورق تم ترجمة محاورها لأهداف ونشر هذه الأهداف على العمليات الداخلية لشركة روية، وهكذا يتم توجيه كل عملية نحو الأهداف التي كُلفت بها، وهو ما يجعل كافة العمليات موجهة نحو تحقيق سياسة الشركة ورؤيتها كل في مجال اختصاصه.

ويتم أيضا تحديد مؤشرات قياس الأداء المناسبة لكل هدف، حتى يتم متابعة مدى تنفيذ العمليات الأخرى لسياسة الشركة.

ورغم أن بطاقة الأداء المتوازن التي يعرضها الرسم التوضيحي التالي متعلقة بالسياسة السابقة لشركة روية، إلا أنه يمكن الاستدلال بما على وجه توضيح الكيفية.

### رسم توضيحي 13: بطاقة الأداء المتوازن لشركة روية - 2014م



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

• مسؤول نظام الإدارة لشركة روية (09-02-2020). مقابلة شخصية.

• ISO. (13/03/2014). Exemple de cas NCA Rouïba, Récupéré sur international organisation for standardisation.

تم ترجمة سياسة الشركة لأربعة منظورات وهي المنظور المالي، ومنظور الزبائن، ومنظور التعلم والنمو، ومنظور العمليات الداخلية، وكل منظور يشمل مجموعة من الأهداف الاستراتيجية.

ففي المنظور المالي على سبيل المثال يتضح أن بعض محاور السياسة السابقة لشركة روية هو: "ضمان عائد على الاستثمار مقبول لحملة الأسهم"، تم ترجمة هذا المحور لأربعة أهداف، وتم تحديد العملية المسؤولة عن تحقيق كل هدف.

فنجد أنّ هدف "تحسين النتائج المالية" قد كُلفت به عملية الإدارة وعملية الإدارة المالية، ونجد هدف "أمتلية استعمال التجهيزات" قد كُلفت به عملية الإنتاج وعملية الصيانة، وهكذا بالنسبة لكافة محاور السياسة يتم توزيعها حسب المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن.

وهكذا في كل منظور من المنظورات الأخرى، فقد تم الانتقال من سياسة الشركة إلى أهداف موزعة على العمليات الداخلية حسب مجال اختصاصها، وبهذه الكيفية يتم توجيه عمليات شركة روية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح (مسؤول نظام الإدارة لشركة روية، 2020)

#### VI-2-2-5- التوجيه باجتماع مراجعة الأداء السنوي Revue de direction

وهو اجتماع سنوي يحضره مسؤولوا العمليات الداخلية كلهم (أنظر الملحق رقم 01)، ويُعقد بهدف عرض ومناقشة الحصيلة السنوية لشركة روية، واتخاذ قرارات مثل تعديل سياسة الشركة أو تغيير بعض الأهداف أو تعديل العمليات الداخلية للشركة، وأهم النقاط التي يتم فحصها خلال هذا الاجتماع:

- مستوى رضا الزبائن، والمعلومات الواردة من أصحاب المصالح؛
  - التغييرات الخارجية في محيط الشركة وتقدير تأثيراتها على شركة روية؛
  - نتائج مؤشرات الأداء لكل عملية من العمليات الداخلية؛
  - الاختلالات الواردة في التدقيقات الداخلية والخارجية وما إذا تمت معالجتها؛
- وتكون مخرجات هذا الاجتماع في شكل مخطط عمل Plan d'action يتضمن:
- توزيعا للمهام المتعلقة بالاستفادة من فرص تحسين أداء الشركة؛
  - توزيعا للمهام المتعلقة بسد الاحتياجات من مختلف الموارد؛
  - توزيعا لمهام متعلقة بالتغييرات الواجب إحداثها داخل الشركة. (مسؤول نظام الإدارة لشركة روية، 2020)

#### VI-2-3- الأدوات المستعملة من طرف عملية التسويق في توجيه العمليات الأخرى

ورد في وثيقة وصف عملية التسويق لشركة روية (أنظر الملحق رقم 02)، في إصدارها الحادي عشر، أنّ مهمّة عملية التسويق هي تقديم توجيهات لابتكار المنتجات والخدمات وتحسينها وتكييفها مع حاجات ورغبات المستهلكين، وهي أي عملية التسويق تقوم بذلك عبر الأدوات التالية:

#### VI-2-3-1- التوجيه بنتائج استقصاء رضا الزبائن Enquête de satisfaction client

تقوم عملية التسويق مرة كل سنة، بإجراء دراسة إحصائية، ومتابعة تعليقات الزبائن في مواقع التواصل الاجتماعي، وتسجيل آرائهم واقتراحاتهم عند زيارتهم للشركة، فيتم جمع معلومات إحصائية من عينة من الزبائن

المهمين للشركة، يسمح هذا الاستقصاء بتحديد جوانب القصور في منتجات وخدمات الشركة، ولسدها يتم وضع مخطط عمل بإشراف من عملية التسويق، يتضمن توجيهات للعمليات الأخرى، مقيدة بآجال محددة، ويتم متابعة تنفيذ هذا المخطط باجتماع فصلي.

### VI-2-3-2- التوجيه بمخطط التسويق Plan de Marketing

انطلاقاً من الزبائن والمستهلكين يتم جمع المعلومات، ويكون ذلك في شكل تقارير سير آراء حول أذواقهم لمنتجات الشركة، مع الأخذ في الاعتبار شكاويهم وتعليقاتهم في شبكات التواصل الاجتماعي، واقتراحاتهم أثناء زيارتهم للشركة، ليتم بعد ذلك دراسة السوق لمقارنة آراء الزبائن والمستهلكين حول منتجات شركة روية بمنافسيها، في عدة معايير منها الذوق، والسعر، وتصميم العبوات وتغليفها.

وينبثق عن ذلك صدور خطة تسويق تتضمن توجيهات للعمليات التالية:

- 1- لعملية البحث والتطوير التي ستقوم بتطوير المنتج وفقاً لهذه التوجيهات، ثم تقوم بإنشاء البطاقات التقنية لوصفات العصائر ومراحل إنتاج ليتم الاسترشاد بها عند شراء المواد الأولية والإنتاج؛
- 2- لعملية البيع والتسويق التجاري تتضمن إرشادات حول الأسعار والمخزونات والترويج والإشهار.

### VI-2-4- الأدوات المستعملة من طرف عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة في توجيه العمليات الأخرى

#### VI-2-4-1- التوجيه بالإجراءات الداخلية

صدر عن عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة لشركة روية مجموعة من الإجراءات الرسمية التي يجب على العمليات الأخرى الامتثال لها، وأهمها:

أ- إجراءات التحكم في نماذج الوثائق الرسمية وتسجيلاتها: وهي وثيقة تبين القواعد التي يتم بها اعتماد الوثائق الإدارية من حيث الشكل، وترميزها، ومتابعة تعديلاتها، وترقية إصدارها، وهو ما يعكس شخصية الشركة على وثائقها وضمان تصميمها بشكل يسمح بتسجيل كافة البيانات المطلوبة، ومن أمثلة هذه النماذج: وثيقة الطلبية (Ban de commande)، أمر بالإنتاج (Ordre de fabrication)، طلب صيانة (demande d'intervention)؛

ب- إجراءات التحكم في عدم المطابقة وتصحيحه: وهي إجراءات رسمية تبين المراحل والقواعد الواجب اتباعها من العمليات الداخلية لشركة روية عند حصول عدم مطابقة لمواصفات محددة مسبقاً سواء تعلق الأمر بمواصفات تقنية تتعلق بالمنتج أو مكوناته، أو بمواصفات تسييرية، فعند حصول عدم مطابقة في أية عملية من عمليات شركة روية عليها أن تتصرف وفقاً لإجراءات التحكم في عدم المطابقة وتصحيح الاختلال، فكل ما

يتم اكتشافه من الاختلالات الحاصلة أو المحتملة يتم تسجيلها في وثيقة عدم المطابقة، لتحليل أسبابها ومعالجتها من طرف العمليات ذات الصلة، وفي ما يلي أهم مصادر عدم المطابقة لشركة روية:

1- شكوى الزبائن؛

2- تدقيق داخلي أو خارجي؛

3- أداء العمليات: وتحدث عندما تكون نتيجة مؤشر من مؤشرات الأداء أقل من الهدف؛

4- عدم مطابقة المنتج أو مكوناته لمعايير رقابة الجودة. (أنظر الملحق رقم 03)

ت- إجراءات الاتصالات الداخلية والخارجية: وهي إجراءات رسمية موثقة تبين القواعد الواجب احترامها عند الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي مع أصحاب المصالح، فهي تبين أدوات الاتصال المعتمدة في الشركة وكيفية ومسؤولياته وأوقاته؛

ث- إجراءات التواصل المؤسسي: وهي وثيقة رسمية تحدد القواعد الواجب اتباعها من طرف العمليات الداخلية لشركة روية عند تصميم الرسائل التي يتم تناولها عند الاتصال الداخلي أو الخارجي مع أصحاب المصالح، سواء كانت هذه الرسائل شفوية أو مكتوبة في وثائق الشركة، حيث يتعين على كل عملية داخلية تُجري اتصالاً رسمياً أن تراعي هذه القواعد وأن تطلب مرافقة مصلحة الاتصال لشركة روية في اختيار العبارات المناسبة والكيفية الصحيحة؛

ج- إجراءات اليقظة القانونية والمعيارية والتكنولوجية: وهي تحدد مراحل اليقظة وكيفية تحديث ممارسات الشركة عند وجود أية تحديثات قانونية أو في المعايير المعمول بها من طرف شركة روية أو في التكنولوجيا المستخدمة؛

ح- إجراءات التدقيق الداخلي: وهي توضح الكيفية التي يتم بها وضع برنامج التخطيط الداخلي، ويحدد المؤهلات الواجب توفرها في المدققين، وبيّن مراحل التدقيق وقواعد تكييف الاختلالات والملاحظات التي يكتشفها المدققون؛

خ- إجراءات متعلقة بإدارة البيئة: وهي تبين كيف يتم تحديد التأثيرات السلبية لأنشطة شركة روية على البيئة وكيف يتم تقييمها ووضع برنامج لإزالتها أو التقليل منها. (مسؤول نظام الإدارة لشركة روية، 2020)

#### VI-2-4-1-1- التوجيه بالتدقيق الداخلي والخارجي

يتم إجراء تدقيق داخلي شامل لكافة العمليات الداخلية مرة واحدة في السنة، أما التدقيق الخارجي فيتم إجراؤه مرة كل ثلاث سنوات، وينتج عن التدقيق تقرير يوضح الاختلالات الواجب معالجتها، ويتم التأكد من معالجتها عبر مخطط المهام التصحيحية والوقائية. (مسؤول نظام الإدارة لشركة روية، 2020)

## VI-2-4-2-2- Hazard Analysis Critical Control Point) التحكم الحرجة (Hazard Analysis Critical Control Point)

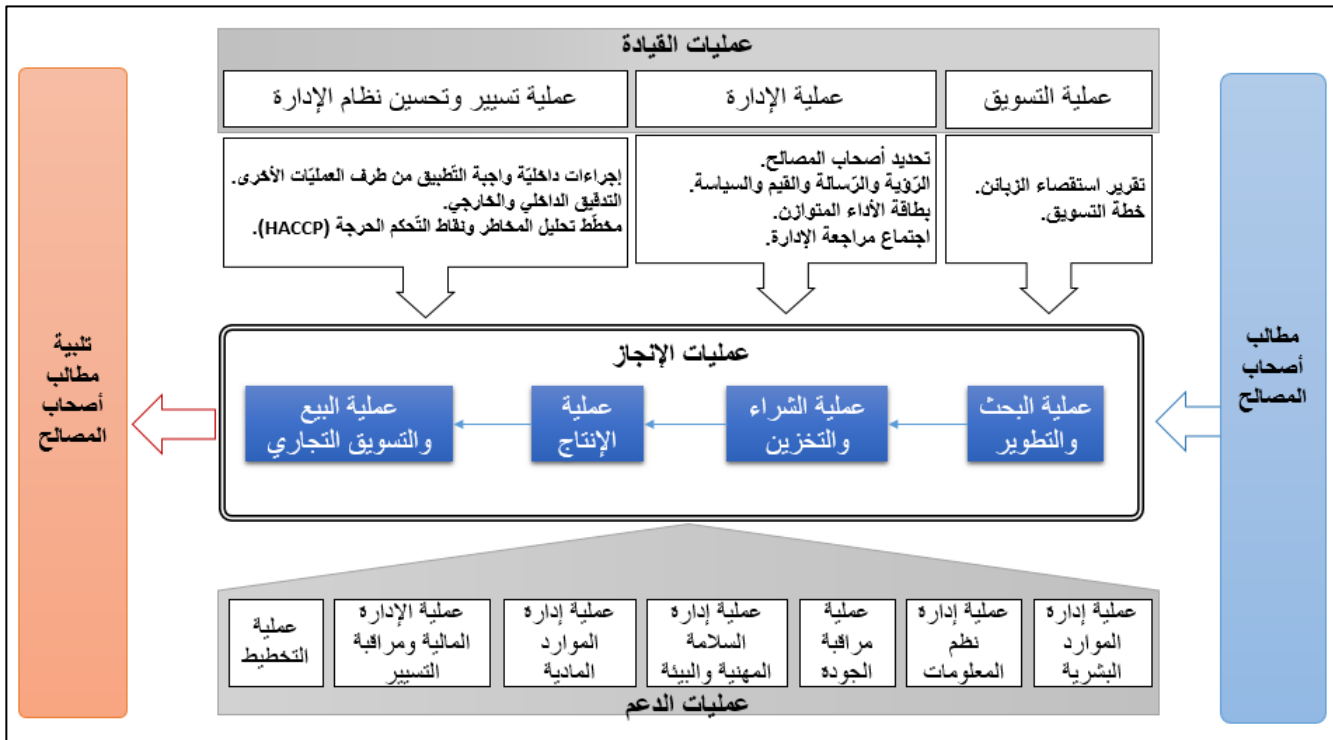
وهو مخطط وقائي يهدف لضمان سلامة المنتجات الغذائية على صحة المستهلك، يتم وضعه وتنفيذه وفقا للمعيار الدولي ISO 22000 الذي يعنى بنظام إدارة سلامة المنتجات الغذائية.

تم تحديد نقاط المراقبة الحرجة (Critical Control Point) وهي نقاط تمثل مراحل معينة من مراحل الإنتاج حيث يكون التحكم فيها ضروريا لضمان سلامة المنتجات الغذائية التي تنتجها شركة روية من أية مخاطر قد تُهدد سلامة المستهلك، ولأجل ذلك يتم تحديد بعض العتبات التقنية المتعلقة بإعدادات الآلات، ومراقبة المنتج، وقواعد تنظيف وصيانة الآلات وأجزائها، ويتم اعتبار أي تجاوز لهذه العتبات عدم مطابقة للمتطلبات التقنية. (مسؤول نظام الإدارة لشركة روية، 2020)

ف نجد أن هذا المخطط سيعمل على توجيه عمليات الإنتاج والصيانة ورقابة الجودة وكذا الشراء للعمل سويا على ضمان سلامة المنتج من أية مخاطر تهدد صحة المستهلك.

## VI-2-5- خلاصة تبين طريقة شركة روية في توجيه عملياتها الداخلية

شكل 4: طريقة شركة روية في توجيه عملياتها الداخلية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين 25 و 26 السابقين.

- Adapté à la « cartographie des processus », SPA NCA Rouïba.

تمثل عمليات الإنجاز الأربع، وهي البحث والتطوير، والشراء والتخزين، والإنتاج، والبيع والتسويق التجاري؛ المسار الجوهري لمهنة شركة رويبة، حيث تقوم عملية البحث والتطوير بتطوير وصفات خلط العصائر وتعديلها عند الحاجة، وعلى أساسها يتم تحديد الاحتياجات من المواد الأولية وشرائها ثم الإنتاج ثم البيع.

لكن هذا المسار لا يمكن تحقيقه إلا عند توفير مجموعة من الموارد البشرية والمالية والمادية والخدمات كالتخطيط ونظم المعلومات والسلامة المهنية؛ وهو ما تقوم به عمليات الدعم.

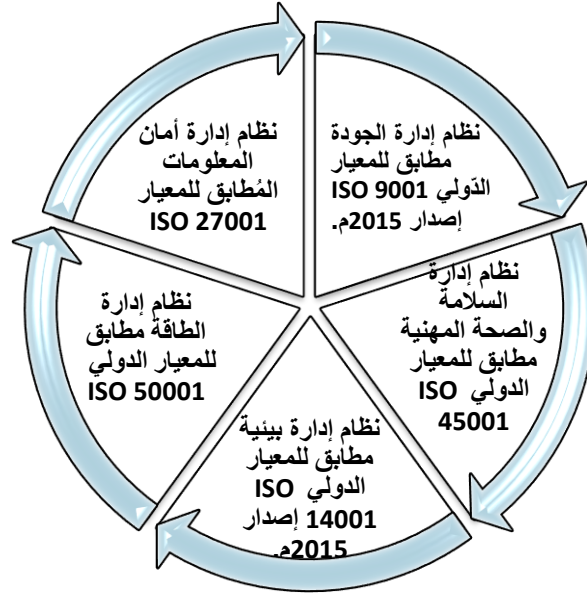
تبقى عمليات الإنجاز وعمليات الدعم غير قادرة على توجيه نفسها بنفسها، فتحتاج لتوجيهات تجيئها على أسئلة جوهريّة في عمل الشركة منها: ما هي الأسواق التي نخدمها؟، ما هي الإجراءات التي نتبعها؟، ما هي الأهداف التي علينا تحقيقها؟، من هي الأطراف التي علينا إرضائها؟، وهنا يبرز دور عمليات القيادة الثلاث، في الإجابة على هكذا أسئلة، وذلك عبر مجموعة من الأدوات والممارسات الإدارية وهي:

- 1- تحديد أصحاب المصالح الذين يتعين على الشركة مراعاة مطالبهم؛
  - 2- وضع الرؤية والرسالة والقيم والسياسة، مع مراعاة أصحاب المصالح أثناء صياغة كل منها؛
  - 3- ترجمة السياسة لأهداف ونشرها على العمليات الداخلية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن؛
  - 4- متابعة مدى تحقيق السياسة باجتماع سنوي يسمى اجتماع مراجعة الإدارة؛
  - 5- تقرير استقصاء الزبائن؛
  - 6- إعداد خطة التسويق؛
  - 7- وضع إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الداخلية، وهذه الإجراءات تجعل العمليات تُراعي أصحاب المصالح؛
  - 8- التدقيق الداخلي والخارجي للتأكد من مطابقة الممارسات الإدارية للإجراءات الموضوعية، وللمعايير الدولية المعمول بها في شركة رويبة، حيث أن هذه المعايير مصممة أساساً لمراعاة أصحاب المصالح؛
  - 9- مخطّط تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، بغرض ضمان سلامة المنتج على صحة المستهلك.
- وهكذا يتم توجيه العمليات الداخلية لشركة رويبة نحو تحقيق أهداف الشركة من جهة، وتلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

### 3-VI- نظام الإدارة لشركة كوندور

تبنى شركة كوندور نظام إدارة متكامل يشتمل على خمسة أنظمة فرعية وهي:

رسم توضيحي 14: مكونات نظام الإدارة لشركة كوندور -2019م



Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré, version 13 », SPA Condor Electronics

- أ- نظام إدارة الجودة الموافق للمعيار الدولي ISO 9001 إصدار 2015م: والغرض منه تحقيق رضا الزبائن، وجعل كافة عمليات الشركة منسقة وموجهة نحو الاستجابة لمطالب الزبائن؛
- ب- نظام إدارة البيئة الموافق للمعيار الدولي ISO 14001 إصدار 2015م: والغرض منه التحكم في الآثار السلبية لأنشطة ومنتجات الشركة على البيئة ويتضمن تسيير النفايات واستهلاك المياه، ومتابعة الأداء البيئي للشركة وتحسينه؛
- ج- نظام إدارة السلامة المهنية الموافق للمعيار الدولي ISO 45001 إصدار 2018م: ويهدف لوضع كل التدابير اللازمة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية ويتضمن طب العمل واعتماد إجراءات وقائية مثل اللافطات والإنذارات وتحسيس العمال بمخاطر الآلات وتدريبهم على تمارين الإخلاء، ومتابعة أداء الشركة في هذا المجال وتحسينه؛
- د- نظام إدارة أمن المعلومات الموافق للمعيار الدولي ISO 27001: ويهدف للتحكم في أمن المعلومات وتجنب مخاطر ضياعها أو قرصنتها أو الوصول إليها من طرف أشخاص أو جهات غير مرخص لها، أو استعمالها لغير الغرض الذي أعطيت من أجله وتتضمن معلومات الشركة ومعلومات أصحاب المصالح وغيرهم؛
- هـ- نظام إدارة الطاقة الموافق للمعيار الدولي ISO 45001: ويهدف لضمان الاستهلاك الكفء للطاقة بشتى أنواعها خاصة الكهرباء والغاز والوقود، ومتابعة أدائها في هذا المجال وتحسينه.

إن نظام الإدارة لا يمكن تشغيله إلا بالعمليات الداخلية للشركة، ولذلك لا بد من عرضها وتحليلها.



### VI-3-1- العمليات الداخلية لشركة كوندور

يتضمن نظام الإدارة لشركة كوندور 23 عملية، تنقسم لثلاثة أنواع وهي: عمليات القيادة، عمليات الإنجاز، وعمليات الدعم، يوضحها الجدول الموالي:

جدول 28: قائمة العمليات الداخلية لشركة كوندور – 2019 م

رقم	اسم العملية	نوع العملية
01	عملية إدارة الموارد البشرية	قيادة
02	عملية مراقبة التسيير	قيادة
03	عملية تسيير نظام الإدارة	قيادة
04	عملية إدارة سلسلة التوريد	إنجاز
05	عملية الإمداد والترانزيت	إنجاز
06	عملية التسويق والتجارة	إنجاز
07	عملية الاتصال	إنجاز
08	عملية التصدير	إنجاز
09	عملية التكييف المركزي	إنجاز
10	عملية البحث والتطوير	إنجاز
11	عملية تصنيع الثلاجات	إنجاز
12	عملية تصنيع المكيفات والمدفآت	إنجاز
13	عملية تصنيع الغسالات	إنجاز
14	عملية تصنيع الأجهزة الإلكترونية منزلية الصغيرة	إنجاز
15	عملية تصنيع منتجات متعددة الوسائط	إنجاز
16	عملية تحويل البلاستيك	إنجاز
17	عملية تصنيع الألواح الشمسية	إنجاز
18	عملية مراقبة الجودة	إنجاز
19	عملية التطوير الصناعي	إنجاز
20	عملية الإدارة المالية والمحاسبة	دعم
21	عملية الوسائل العامة	دعم

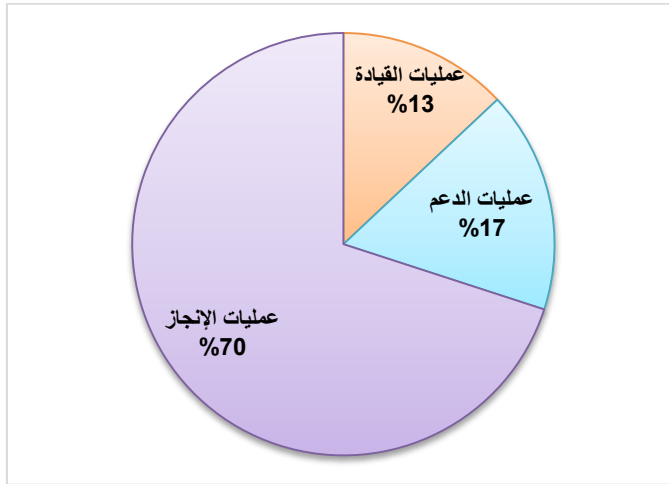
رقم	اسم العملية	نوع العملية
22	عملية إدارة مشتريات المجموعة	دعم
23	عملية أمان المعلومات	دعم

Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré, version 13 », SPA Condor Electronics.

حدّدت كوندور 03 عمليات لقيادة الشركة، وهي:

- 1- عملية إدارة الموارد البشرية: بينما نجدها في شركة روية تعتبر عملية دعم، إلا أن شركة كوندور تعتبرها عملية قيادة، ويتلخص دورها في التوظيف، والتدريب، وإدارة الكفاءات، والخدمات الاجتماعية؛
- 2- عملية مراقبة التسيير: ويتلخص دورها في مراقبة تنفيذ الميزانية؛
- 3- عملية تسيير نظام الإدارة: ويتلخص دورها في المحافظة على المطابقة للمعايير الدولية في التسيير، وتحسين نظام الإدارة بما يكفل تحقيق مطالب الزبائن وأصحاب المصالح.

رسم توضيحي 15: توزيع العمليات الداخلية لشركة كوندور حسب النوع – 2019 م



Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré, version 13 », SPA Condor Electronics.

يتكوّن نظام الإدارة لشركة كوندور من 23 عملية منها 03 عمليات قيادية تمثل 13 %، و16 عملية إنجاز ما يمثل 70 % من إجمال العمليات، بينما نجد 04 عمليات دعم ما يمثل 17 % من العدد الإجمالي للعمليات، وهذه التركيبة تشير لكثرة عمليات الإنجاز مقارنة بعمليات الدعم، وهذا راجع لسبب واضح وهو اتّساع تشكيلة منتجات شركة كوندور، لكن ارتفاع نسبة عمليات الإنجاز بالنسبة لعمليات الدعم قد يطرح إشكال وهو: هل يتم توفير الدعم الكافي لعمليات الإنجاز والسّماح لها بالتركيز على المهنة الأساسية لشركة كوندور؟، وهذا يحتاج لدراسة أخرى فهو خارج حدود هذا البحث.

من الواضح تعدد مصادر التوجيه في شركة كوندور، فالعمليات القيادية الثلاث تتشارك توجيه الشركة وقيادتها، فهي إذن من يجعل العمليات الأخرى تراعي أصحاب المصالح أولاً، ولتحليل ذلك، يتوجب التعرف على الأدوات التي تستعملها هذه العمليات الثلاث في توجيه، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

**جدول 29: الأدوات المستعملة في شركة كوندور لتوجيه العمليات الداخلية**

العمليات القيادية لشركة كوندور	الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الأخرى
عملية تسيير نظام الإدارة	السياسة العامة لشركة كوندور. جدول نشر الأهداف. إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى. مخطط الاتصال الداخلي والخارجي. التدقيق الداخلي والخارجي. لوحة القيادة. اجتماع مراجعة الإدارة.
عملية إدارة الموارد البشرية	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC).
عملية مراقبة التسيير	الميزانية. لوحة قيادة الأداء المالي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

• مُساعد مسؤول نظام الإدارة لشركة كوندور (03-02-2020). مقابلة شخصية.

- Adapté au « Manuel de système de management intégré, version 13 », SPA Condor Electronics.
- Adapté au « Fiche de présentation de processus Management SMI », SPA Condor Electronics.
- Adapté au « Fiche de présentation de processus GRH », SPA Condor Electronics.

**VI-3-2-2- الأدوات المستعملة من طرف عملية تسيير نظام الإدارة في توجيه العمليات الأخرى**

**VI-3-2-1- التوجيه بالسياسة العامة**

وضعت عملية تسيير نظام الإدارة لشركة كوندور 03 سياسات لتوجيه العمليات الأخرى، وهي السياسة العامة، والسياسة الطاقوية، وسياسة أمن المعلومات.

جدول 30: سياسات شركة كوندور – 2019 م

سياسات شركة كوندور	محاور السياسة
السياسة العامة	1- تطوير الكفاءات القيادية.
	2- تطوير كفاءات الإطارات في المستوى التشغيلي.
	3- تنمية وفاء الأفراد للشركة.
	4- تخفيض التكاليف.
	5- اليقظة التكنولوجية وابتكار المنتجات.
	6- تطوير سمعة دولية للعلامة التجارية.
	7- التقليل من النفايات المضرّة بالبيئة وتبني ثقافة المسؤولية البيئية.
	8- تقليل تعرض الأفراد للمخاطر التي تهدد سلامتهم وصحتهم.
السياسة الطاقوية	9- التحكم في الكفاءة الطاقوية
سياسة أمن المعلومات	10- وضع مخطط للتصرف عند حصول خطر متعلق بالبيانات.
	11- حماية البيانات ذات الطابع الشخصي.
	12- الحد من مخاطر اختراق نظام المعلومات.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Adapté au « déclaration de direction » par Condor Electronics. (2019, 13 mars). <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar/434-2018-06-27-11-46-13>.
- Adapté au « Manuel de système de management intégré, version 13 », SPA Condor Electronics.

لشركة كوندور 12 محاورا توجهه مستقبلها، منها ما يتعلق بالسياسة العامة للشركة، وهي المحاور الثمانية الأولى، ومنها ما يتعلق بسياسة الطاقوية ويلخصها المحور التاسع، ومنها ما يتعلق بأمن المعلومات وهي المحاور الثلاثة الأخيرة.

ولهذه المحاور دور بارز في جعل عمليات الشركة تهتم بأصحاب المصالح، والسياسة العامة في عمومها تركز على العمّال فالمحور الأول والثاني والثالث والثامن تهتم بكفاءة الأفراد وصحتهم وسلامتهم من حوادث العمل، وتحسين علاقة الشركة بهم.

أما المحاور الرابع والخامس والسادس فيهتم بتخفيض التكاليف، وبتنمية تشكيلة المنتجات عبر الابتكار واليقظة التكنولوجية وبتنمية علاقات دولية للشركة وذلك بغرض توفير ما هو جديد للزبائن بسعر معقول باعتبار أن تجديد المنتجات في مجال الإلكترونيات والإلكترونيك ضروري للاستمرار والنمو، أما المحور الثامن فيهتم بالبيئة.

تندرج السياسة الطاقوية كذلك ضمن الاهتمام بالبيئة فالتقليل من استهلاك الطاقة سواء الكهرباء أو الغاز يعتبر جانبا من جوانب البيئة، وهو ما يوجه عليه المحور التاسع.

وأما سياسة أمن المعلومات التي تمثلها المحاور الثلاث الأخيرة فتهتم بضمان عدم استعمال البيانات المخزنة في الشركة سواء المتعلقة بالعمال أو الزبائن أو أداء الشركة أو أي طرف آخر من أصحاب المصالح، من أي استعمال لغير الغرض الذي قُدمت لأجله.

ويستنتج هنا أن السياسات الثلاث لشركة كوندور تركز أساسا على ثلاثة من أصحاب المصالح وهم الأفراد، والزبائن، والبيئة.

### VI-3-2-2- التوجيه بجدول نشر الأهداف

لا يمكن للسياسات المذكورة في العنصر السابق أن يكون لها توجيه عملي للعمليات الداخلية لشركة كوندور إلا إن تمّ ترجمتها في واقع الممارسات، وتقوم كوندور بذلك عبر وضع جدول نشر الأهداف، وهو يعرض ترجمة كل محور من محاور السياسة لأهداف موزعة على العمليات الداخلية للشركة.

#### جدول 31: جزء من جدول نشر الأهداف لشركة كوندور – 2019م

محور السياسة	الهدف	مؤشر القياس	تردد القياس	العمليات المعنية
تنمية وفاء الأفراد	الغيابات $\geq 6\%$	معدل الغيابات	شهريا	عملية إدارة الموارد البشرية.
	احترام تاريخ الالتحاق بالشركة عند التوظيف $\leq 80\%$	معدل احترام أجل تشغيل العامل.	فصليا	عملية تصنيع التلاجات والمُحدمات. عملية تصنيع المكيفات والمدفّات. عملية تصنيع الغسالات.
	فعالية التوظيف $\leq 80\%$	نسبة الموظفين الذين تمّ تنصيبهم بعد الفترة التجريبية	شهريا	عملية تصنيع الأجهزة الإلكتروني منزلية الصغيرة. عملية تصنيع منتجات متعددة الوسائط. عملية تحويل البلاستيك.
	الشكاوى المتعلقة بخطأ في الراتب بعد تسديده = 0	عدد الشكاوى المتعلقة بخطأ في الراتب	شهريا	

محور السياسة	الهدف	مؤشر القياس	تردد القياس	العمليات المعنية
	خروج العمال نهائيا من الشركة $\geq 1\%$ للإطارات، و $\geq 1.5\%$ لأعوان التحكم، و $\geq 2\%$ لأعوان التنفيذ.	معدل دوران العمالة.	شهريا	
الحد من مخاطر اختراق نظام المعلومات	الاختلالات أثناء تدقيق نظام المعلومات = 0	عدد الاختلالات	شهريا	عملية إدارة نظام المعلومات
	المطابقة لمعايير نظم المعلومات $\leq 80\%$	نسبة المطابقة لمعايير نظم المعلومات	شهريا	
	سد احتياجات الشركة من الأجهزة والصيانة = 100%	نسبة طلبات التدخل المُستجاب لها	شهريا	
	مدة التدخل لصيانة نظام المعلومات $\geq 24$ ساعة	متوسط مدة التدخل	شهريا	
	مستعملو نظام المعلومات الذين يصدرون شكاوى ذات صلة بنظام المعلومات $\geq 05\%$	نسبة المستعملين المشتكين	شهريا	

Source : Adapté au « Tableau de déploiement des objectifs », SPA Condor Electronics

يبين الجدول أعلاه كيف يتم ترجمة محاور السياسة لشركة كوندور إلى أهداف وتكليف العمليات الداخلية بتحقيقها، وذلك بأخذ محورين كعينة، وهما المحور الثالث من السياسة العامة، والمحور الحادي عشر من سياسة أمن المعلومات.

وقد تم ترجمة المحور الثالث من السياسة العامة والذي ينص على "تنمية وفاء الأفراد" إلى خمسة أهداف، وكل هدف له علاقة سببية بهذا المحور، توضحها النقاط التالية:

أ- هدف الغيابات  $\geq 6\%$ : تحدث الغيابات نتيجة لعوامل مختلفة، من بينها قلة وفاء الأفراد للشركة، ما يجعل هذا المؤشر يعبر عن مستوى وفاء الأفراد، وبإزاحة الغيابات المبررة والتي قدرتها شركة

كوندور بـ 6% من إجمالي عدد ساعات العمل لكافة العمال، فقد تم ترك هذه النسبة كهامش لهذا النوع من الغيابات؛

ب- احترام تاريخ الالتحاق بالشركة عند التوظيف  $\leq 80\%$ : ويُقصد به التحاق 80% على الأقل من الموظفين الجدد بمناصب عملهم في المهلة المحددة لهم وهي ثلاثة أشهر بالسنة للإطارات العليا، وشهرين بالنسبة للإطارات، وشهر واحد بالنسبة لأعوان التحكم، ويعكس احترام هذا الأجل من طرف نسبة كبيرة من الموظفين الجدد حسن اختيار الشركة للعمال الذين يُحتمل أن يولوا علاقتهم بالشركة الاهتمام المناسب؛

ت- فعالية التوظيف  $\leq 80\%$ : ويُقصد به أن نسبة الموظفين الجدد الذين تكون نتيجة تقييم الفترة التجريبية التي يقضونها داخل الشركة قبل تنصيبهم نتيجة إيجابية، وتحقيق هذا الهدف يتطلب الانتقاء الجيد للعمال قبل تمريرهم للفترة التجريبية من جهة، وبذل الجهد المطلوب في الاختيار والتقييم قبل التنصيب النهائي مما يجعل الشركة تستقطب العمال المهتمين فعلا باستمرارية علاقتهم بالشركة؛

ث- الشكاوى المتعلقة بخطأ في الراتب بعد تسديده = 0: تصفير الأخطاء في حساب الرواتب يعزز علاقة العمال بالشركة ويمنحه الثقة في أنه سيأخذ راتبه دون نقصان، وهو عنصر مهم في وفاء العامل للشركة؛

ج- خروج العمال نهائياً من الشركة  $\geq 1\%$  للإطارات، و  $\geq 1.5\%$  لأعوان التحكم، و  $\geq 2\%$  لأعوان التنفيذ: تنعكس قلة وفاء العامل لشركته على رغبته في إنهاء علاقة العمل، وهو ما اعتبرته شركة كوندور مقياساً لمدى وفاء عمالها لها، فوضعت هذا الهدف الذي ينص على أن يكون هذا الخروج في مجال ضيق لأنه في الواقع لا يمكن تصفيره، فحددت أن لا يتجاوز عدد الإطارات المنهية لعلاقة العمل 1% من إجمالي عدد الإطارات لشركة كوندور، وأن لا يتجاوز عدد أعوان التحكم المنهين لعلاقة العمل 1.5% من إجمالي عدد أعوان التحكم في الشهر، وأن لا يتجاوز عدد أعوان التنفيذ المنهين لعلاقة العمل 1% من إجمالي عدد أعوان التنفيذ في الشهر. (مساعد مسؤول نظام الإدارة لشركة كوندور، 2020)

كل هدف يتم قياسه حسب تردد القياس وذلك باستعمال مؤشر أداء ويتم التصريح به في التقارير الشهرية لكل العمليات المكلفة، حتى يتم التأكد من أنها تنجز ما عليها إنجازاً.

بنفس الطريقة تم نشر محور " الحد من مخاطر اختراق نظام المعلومات".

## VI-3-2-3- التوجيه بوضع إجراءات واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى.

صدر عن عملية تسيير نظام الإدارة لشركة كوندور مجموعة من الإجراءات الرسمية التي يجب على العمليات

الأخرى الامتثال لها، وأهمها:

أ- إجراءات التحكم في المعلومات الموثقة: توضح النماذج الرسمية للوثائق وكيفية اعتمادها وتعديلها؛

ب- إجراءات التحكم في عدم المطابقة وتصحيحه: تبين كيفية تصحيح حالة من حالات عدم المطابقة، والتي تمثل اختلالاً في الأداء مثل عدم مطابقة المنتج لمعيار من معايير رقابة الجودة، أو عدم مطابقة ما تم إنجازها مقارنة بهدف محدد، أو عدم مطابقة الممارسات الإدارية لمواصفة معينة مثل عدم تسجيل شكاوى الزبائن وعدم معالجتها، أو عدم تسيير النفايات، أو عدم معالجة أسباب حادث عمل يمس سلامة العمال وغيرها (أنظر الملحق رقم 04)

يتعين على كل عملية من العمليات الداخلية لشركة كوندور أن تسجل الاختلالات الحاصلة أو المحتملة يتم في وثيقة عدم المطابقة (أنظر الملحق رقم 05)، لتحليل أسبابها ومعالجتها من طرف العمليات ذات الصلة، وفيما يلي أهم مصادر عدم المطابقة لشركة كوندور:

- منتج غير مطابق للمواصفات التقنية؛
- عدم تحقيق هدف؛
- شكوى زبون أو صاحب مصلحة آخر؛
- اختلالات يتم كشفها أثناء تدقيق داخلي أو خارجي؛
- شكوى لدى مصالح الأمن؛
- إصابة العامل بحادث؛
- تأثير سلبي في البيئة، مثل انسكاب مواد كيميائية في مكان غير مناسب، أو عدم التحكم في النفايات.

فكل عملية من عمليات شركة كوندور يحدث على مستواها إحدى الحالات السابقة عليها أن تباشر أعمالاً تصحيحية، لحد من تكرارها، يتم تسجيلها ومتابعتها للتأكد من تحليل أسبابها واتخاذ قرارات مناسبة وتنفيذها.

وبالتالي يتم توجيه كافة عمليات الشركة نحو التعامل مع شكاوى أصحاب المصالح.



ت- إجراءات تصميم وتطوير المنتجات: وهي الخطوات الرسمية التي تتبعها كوندور عند تطوير منتج جديد وتجربته واعتماده وتطوير البطاقات التقنية التي توجه عمليات التصنيع في إنتاجه، ولهذه الإجراءات دور في الأخذ في الاعتبار جانب رغبات الزبائن وجانب النفايات واستهلاك الطاقة في تطوير المنتجات.

ث- إجراءات معالجة شكاوى الزبائن: وهي الخطوات التي يجب اتباعها في تسجيل شكاوى الزبائن وتحليلها ومعالجتها.

ويتعين على كافة العمليات الأخرى الامتثال للإجراءات الرسمية الصادرة عن عملية تسيير النظام، فلها دور في توجيهها بما يأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح.

#### VI-3-2-4- التوجيه بمخطط الاتصال الداخلي والخارجي

وضعت عملية تسيير النظام لشركة كوندور مخططا للاتصال الداخلي والخارجي يحدد ما الذي يتم إرساله، وما هي وسيلة الاتصال، ومن هو المستلم، ومتى يتم الاتصال، كما يوضح الجدولين التاليين:

#### جدول 32: جزء من مخطط الاتصال الداخلي لشركة كوندور - 2019م

التردد	المُرسل	الوسيلة	المستلم	المضمون
عند كل تحديث	عملية البحث والتطوير	البريد الإلكتروني. مشاركة الملفات. اجتماعات.	عملية مراقبة التسيير.	معطيات تقنية حول المنتج
			عملية تصنيع التلاجات والمُجمدات.	دليل تصنيع المنتج
			عملية تصنيع المكيفات والمدفآت.	مخطط اعتماد منتج جديد
			عملية تصنيع الغسالات.	ملاحظات تعديل المنتج
			عملية تصنيع الأجهزة الإلكترونية منزلية الصغيرة. عملية تصنيع منتجات متعددة الوسائط.	مخطط ثنائي وثلاثي الأبعاد للمنتج
شهريا	كل العمليات الأخرى.	البريد الإلكتروني	عملية مراقبة التسيير	توقعات الميزانية تقرير النشاط الشهري نتائج متابعة الميزانية
			عملية تسيير نظام الإدارة	تقرير النشاط الشهري
			عملية تسيير نظام الإدارة	عدم المطابقة ومخطط تصحيحها
عند اكتشاف حالة عدم مطابقة	كل العمليات الأخرى	البريد الإلكتروني	عملية تسيير نظام الإدارة	عدم المطابقة ومخطط تصحيحها

التردد	المُرسل	الوسيلة	المستلم	المضمون
سنويا.	كل العمليات الأخرى.	البريد الإلكتروني أنترانت	عملية إدارة الموارد البشرية	المخطط التقديري للتوظيف
				المخطط التقديري للدورات التدريبية

Source : Adapté au «Plan de communication interne et externe », SPA Condor Electronics

يُحدّد مخطط الاتصال الداخلي لشركة كوندور ما يتم إرساله من بيانات بين العمليات الداخلية، وكمثال على ذلك نجد عملية البحث والتطوير مكلفة بإرسال وثائق تقنية حول المنتجات الجديدة أو المعدلة لكافة عمليات التصنيع حتى تسترشد بها في تصنيع المنتج الجديد ولعملية مراقبة التسيير حتى يتم استعمالها في حساب التكاليف، وهو يؤثر على الزبائن والمستهلكين كأصحاب مصالح.

كما نجد أنّ كل العمليات لشركة كوندور مكلفة بإرسال توقعات الميزانية، ومدى تنفيذها، وتقرير النشاط الشهري في كل شهر من السنة لعملية مراقبة التسيير حتى تتابع هذه الأخيرة مدى تنفيذ الميزانية، وهو يؤثر على مجموعة من أصحاب المصالح خاصة مديرية الضرائب والجمارك.

كما يتم إرسال تقرير النشاط الشهري من طرف كل العمليات الداخلية لعملية تسيير نظام الإدارة من أجل متابعة ومرافقة العمليات الأخرى في تحقيق أهدافها ذات الطبيعة الاقتصادية وغير الاقتصادية، وتصحيح الفجوات، وهو يؤثر على مختلف أصحاب المصالح.

ونجد أيضا أنّ كافة العمليات مُطالبه بإرسال احتياجاتها من التوظيف والتدريب لعملية إدارة الموارد البشرية سنويا بغرض سدها، وهو اتصال يؤثر على العمال كصاحب مصلحة.

### جدول 33: جزء من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوندور - 2019م

التردد	المُرسل	الوسيلة	المستلم	المضمون
عند كل تحديث	عملية تسيير نظام الإدارة	موقع الأنترنت	كافة أصحاب المصالح	سياسة الشركة
عند حصول حادث	عملية إدارة الموارد البشرية	البريد	صندوق الضمان الاجتماعي	التصريح بحادث عمل
عند زيارة مفتشي العمل	عملية إدارة الموارد البشرية	اجتماعات	مفتشية العمل	السجلات القانونية
عند كل تحديث	عملية تسيير نظام الإدارة (جانبا السلامة المهنية)	البريد	السلطات المحلية	المخطط الداخلي للتدخل

التردد	المُرسل	الوسيلة	المستلم	المضمون
عند الحاجة	عملية تسيير نظام الإدارة (جانب السلامة المهنية)	البريد	مديرية الحماية المدنية	طلبات المحاكمات والتدخلات
عند كل تحديث	عملية تسيير نظام الإدارة (جانب الإدارة البيئية)	البريد	مديرية البيئة	دراسة الخطر

Source : Adapté au «Plan de communication interne et externe », SPA Condor Electronics

يُحدد مُخطط الاتصال الخارجي لشركة كوندور متطلبات التواصل الرسمي مع أصحاب المصالح، فهو يرشد عملية إدارة الموارد البشرية للتصريح بكل حادث عمل لصندوق الضمان الاجتماعي عند حصول الحادث مباشرة. بينما نجد أن عملية إدارة الموارد البشرية مكلفة بالتواصل مع مفتشية العمل عند كل زيارة تفتيش لشركة كوندور وذلك بالتزويد بالسجلات القانونية والتمثلة أساسا في سجل طب العمل، سجل حوادث العمل، وسجل الفحص التقني للتركيبات والمعدات الصناعية.

يوضح المُخطط في الجدول أعلاه أن عملية تسيير نظام الإدارة مُكلفة بإيداع نسخ من المُخطط الداخلي للتدخل لدى السلطات المحلية وهو مُخطط يتم الاسترشاد به عند حصول مخاطر كبرى كالحرائق والزلازل والانفجارات من أجل إخلاء الشركة، كما يتم التمرن على تنفيذه بمرافقة مديرية الحماية المدنية وذلك بعد تنفيذ المهمة الاتصالية المتضمنة إرسال طلبات المُحاكاة والتدخل من طرف عملية تسيير نظام الإدارة لمديرية الحماية المدنية، حيث ينص القانون الجزائري في المرسوم التنفيذي 06-335 الذي يُحدد كفاءات إعداد وتنفيذ المُخططات الداخلية للتدخل من طرف المُستغلين للمنشآت الصناعية، على وجوب تمرين العمال على الإخلاء والتجاوب مع الحوادث والكوارث بمرافقة مديرية الحماية المدنية مرة في السنة.

ويُظهر مُخطط الاتصال الخارجي لشركة كوندور أن عملية تسيير نظام الإدارة مُكلفة بتسليم دراسة الخطر لمديرية البيئة عند تحديثها، وهي دراسة تبين المخاطر التي تولدها الشركة على البيئة مثل استعمال مواد كيميائية والانبعاثات الغازية والنفايات الخطرة على البيئة.

فالمخطط الخارجي لشركة كوندور يُوجه العمليات في مجال الاتصال مع أصحاب المصالح.

### 5-2-3-VI- التوجيه بالتدقيق الداخلي والخارجي

يتم في شركة كوندور إجراء تدقيق للعمليات كل سنة، وذلك بغرض التأكد من أنه يتم تشغيلها وفقا للإجراءات الداخلية، والمعايير الدولية المعمول بها في شركة كوندور (أنظر الرسم التوضيحي 14: مكونات نظام الإدارة لشركة كوندور).

## VI-3-2-6- التوجيه بلوحة القيادة

يتمّ قياس الأداء والتّصريح به في شركة كوندور باستعمال لوحة القيادة، حيث تقوم كل عملية بإصدار تقرير شهري يتضمن نتائج قياس الأداء، ويبين مدى تحقيقها للأهداف الموكلة بها والتي تم نشرها سابقا من محاور سياسات شركة كوندور، وعلى أساس نتائج قياس الأداء يتم توجيه العمليات الأخرى من طرف عملية تسيير نظام الإدارة، وفيما يلي مثال لمؤشرات الأداء المتعلقة بالعمال:

جدول 34: عرض مؤشر دوران العمالة في لوحة القيادة لشركة كوندور - 2019م

الهدف	المجموعة	العدد	عدد الخارجين	الهدف	النتيجة	الاختلال
خروج العمال نهائيا من الشركة $\geq 1\%$ للإطارات، و $\geq 1.5\%$ لأعوان التحكم، و $\geq 2\%$ لأعوان التنفيذ.	إطارات	595	07	$\geq 1\%$	1.17 %	- 0.48 %
	أعوان تحكم	2310	23	$\geq 1.5\%$	3.03 %	+ 0.09 %
	أعوان تنفيذ	3549	32	$\geq 02\%$	2.06 %	+ 0.45 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق داخلية لشركة كوندور.

يعرض الجدول أعلاه متوسط معدل دوران العمالة الشهري خلال سنة 2019م، كعينة تبين كيف يتم استعمال المؤشرات لتوجيه العمليات الداخلية لشركة كوندور، يتم حساب معدل دوران العمل بقسمة عدد العمال الذين خرجوا من الشركة بسبب استقالة أو غيرها خلال شهر على العدد الإجمالي للعمال.

فقد بلغ بالنسبة للإطارات 1.17 % أما بالنسبة لأعوان التحكم فبلغ 3.03 %، وبالنسبة لأعوان التنفيذ 2.06 %، وبمقارنة النتيجة بالأهداف يلاحظ أن هناك اختلالا سلبيا في دوران عمالة الإطارات -0.48 %، وهذا يمثل اختلالا وفقا لإجراءات عدم المطابقة لشركة كوندور، وهو ما يوجب تحليل السبب واتخاذ قرارات تصحيحية.

وإذا ما أخذنا كافة مؤشرات الأداء لشركة كوندور يتضح أن لوحة القيادة تساهم في متابعة العمليات للتأكد إن كانت تحقق أهدافها التي هي في الأصل مشتقة من سياسات شركة كوندور وبالتالي هل هي موجهة فعلا نحو تحقيق السياسة.

## VI-3-2-7- التوجيه باجتماع مراجعة الإدارة.

وهو اجتماع سنوي يتم فيه مناقشة محصلة الأداء السنوية لشركة كوندور، ويحضره مسؤولو العمليات الداخلية كلهم، وأهم النقاط التي يتم مناقشتها خلال هذا الاجتماع:

- مستوى رضا الزبائن، واستجابة الشركة لمطالب أصحاب المصالح؛

- نتائج مؤشرات الأداء لكل عملية من العمليات الداخلية؛
  - الاختلالات الواردة في التدقيقات الداخلية والخارجية وما إذا تم معالجتها.
- وتكون مخرجات هذا الاجتماع في شكل مخطط عمل يتضمن:
- توزيعاً للمهام على العمليات الداخلية للشركة، بغرض الاستفادة من فرص تحسين أداء الشركة؛
  - توزيعاً للمهام على العمليات المكلفة بسد الاحتياجات من مختلف الموارد؛
  - توزيعاً لمهام متعلقة بالتغييرات الواجب إحداثها داخل الشركة. (مساعد مسؤول نظام الإدارة لشركة كوندور، 2020)

فمخطط العمل الذي يصدر في محضر هذا الاجتماع السنوي يمثل توجيهاً لعمليات شركة كوندور في إنجاز مهام مختلفة، خاصة تلك المهام المتعلقة بأصحاب المصالح، كتغيير في أهداف تؤثر فيهم.

### VI-3-3- الأداة المستعملة من طرف عملية إدارة الموارد البشرية في توجيه العمليات الأخرى

#### VI-3-3-1- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)

اعتمدت كوندور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) بغرض جعل التوظيف والتدريب ملائماً للسياسة العامة للشركة، وضمان سلامة الأفراد من حوادث العمل والأمراض، لكنها في نفس الوقت تعتبر أداة توجيهية؛ حيث يتضمن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وضع الدليل التنظيمي وبعض الإجراءات الرسمية، وفي هذا الصدد أصدرت عملية إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوثائق الرسمية التوجيهية، أهمها:

أ- **الدليل التنظيمي (Manuel d'organisation):** وهو وثيقة رسمية لشركة كوندور، تبين الهيكل التنظيمي

وقائمة الوظائف لكل وحدة تنظيمية ويبين متطلبات شغل كل وظيفة، ومعايير تقييم الأداء الفردي لشاغليها، فهذا الدليل يُوجه العمليات الأخرى لمعرفة الوظائف الرسمية الموجودة في الشركة، ومعرفة الوظائف الشاغرة، وكيفية تقييم الأفراد؛

ب- **إجراءات التوظيف:** وهي توضح المراحل والقواعد الواجب احترامها عند توظيف عامل جديد، بدءاً بالتعبير عن الحاجة لعمال جدد، ثم البحث عنهم، ثم تقييم المترشحين، وإجراء الفحوص الطبية، ثم التنصيب لفترة تجريبية، ثم تقييم الفترة التجريبية، ثم تأكيد التنصيب أو إجراء فترة تجريبية لمترشح آخر؛

ت- **إجراءات التدريب:** وهي وثيقة رسمية داخلية في شركة كوندور تبين القواعد الواجبة التطبيق بغرض تحديد الاحتياجات من التدريب، ووضع البرنامج السنوي للتدريب، وتقييم الدورات التدريبية؛

ث- إجراءات تنظيم طب العمل: وهي تحدد القواعد المنظمة لمركز طب العمل التابع لشركة كوندور، فهي توجه الأفراد أثناء زيارة هذا المركز بغرض القيام بفحص للتوظيف، أو الفحوصات الدورية، أو الفحوصات المرضية، كما تُوجّه الفريق الطبي للشركة في إجراء الزيارات الميدانية للمصنع وتحديد المخاطر الصحية لكل وظيفة؛

ج- إجراءات النظافة والصحة في مراكز إطعام العمال: وهي تحدد القواعد الموجهة للأفراد ولل فريق المكلف بالإطعام فيما يخص النظافة الجسدية ونظافة المكان والأدوات، والاحتفاظ بعينة من الوجبات لمدة 24 ساعة، تحسباً لحدوث تسمم، أو انتشار أمراض منقولة بالطعام، فإطعام أكثر من 6000 عامل يومياً، قد يحدث أزمة اجتماعية في حال التسمم لا قدر الله أو انتشار مرض معدي.

#### 4-3-VI-4- الأدوات المستعملة من طرف عملية مراقبة التسيير في توجيه العمليات الأخرى

تُمارس عملية مراقبة التسيير في شركة كوندور دورها التوجيهي باستعمال أداتين هما: الميزانية ولوحة القيادة المالية، وتوافق هذه النتيجة دراسة (مرنيش و حمدي باشا، 2020) التي اعتبرت الميزانية ولوحة القيادة المالية أهم أداتين لإبراز دور أدوات مراقبة التسيير في التوفيق بين مصالح أطراف مختلفة.

#### 1-4-3-VI- الميزانية

تتكفل عملية مراقبة التسيير بوضع الميزانية السنوية وتحديد الغلاف المالي لكل عملية من العمليات الداخلية، فهو يعتبر توجيهاً للعمليات الأخرى لكيفية استغلال الموارد المالية.

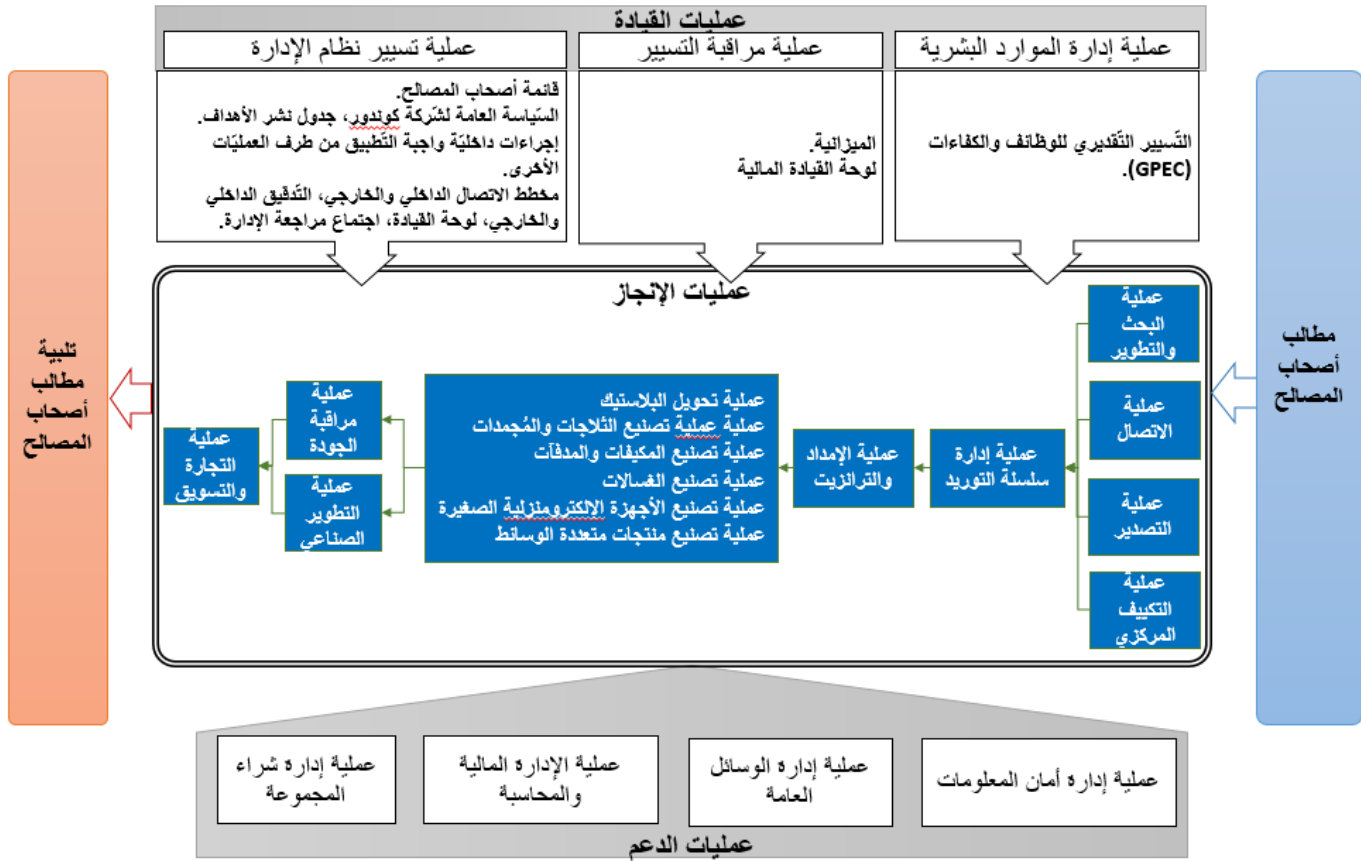
#### 2-4-3-VI- لوحة القيادة المالية

تتضمن لوحة القيادة المالية لشركة كوندور مؤشرات تم اشتقاقها من سياستها العامة، وتتولى عملية مراقبة التسيير متابعة العمليات الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المالية، رقم الأعمال المحقق، القيمة المضافة المحققة، التغير في فائض التشغيل الإجمالي، نتيجة الدورة المحققة، والخزينة، وتستعمل لوحة القيادة المالية لتوجيه عمليات شركة كوندور لتحقيق الأهداف المالية للملاك، كما أنها لها تأثيراً على أصحاب مصالح آخرين من بينهم مديرية الضرائب، والجمارك.

#### 3-4-3-VI- خلاصة تبين طريقة شركة كوندور في توجيه عملياتها الداخلية

يلخص الشكل الموالي (Framework) كيف تقوم عمليات القيادة بتوجيه عمليات الإنجاز والدعم نحو تحقيق أهداف الشركة من جهة، ونحو تلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى، كما يبين موضع كل عملية حسب طبيعتها وحسب تسلسل العمل في شركة كوندور.

شكل 5: طريقة شركة كوندور في توجيه عملياتها الداخلية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين 28 و 29 السابقين.

- Adapté à la « cartographie des processus », SPA Condor Electronics.

تعمل شركة كوندور في مجال الأجهزة الإلكترونية والإلكترو متزلية وهو مجال يستدعي تحديث وتحديد المنتجات باستمرار تماشيا مع التطور التكنولوجي والمنافسة، وهو ما جعل نظام الإدارة لشركة كوندور يركز على عمليات الإنجاز بنسبة 70 %، مقارنة بعمليات الدعم وعمليات القيادة.

تشكل عمليات الإنجاز لشركة كوندور لب مهنتها وهي متسلسلة في 06 مراحل:

**المرحلة الأولى** وتمثلها عملية البحث والتطوير، وعملية الاتصال، وعملية التصدير، وعملية التكيف المركزي، ويتمثل دورها في التقاط مطالب أصحاب المصالح وأخذها في الاعتبار حسب اختصاص كل عملية، فالبحث والتطوير مثلا يجب أن يراعي المستهلك وثقافته وميوله، بينما عملية الاتصال تسمح بتحديد طلبات الزبائن في الأساس، وتختص عملية التصدير في إجراء الترتيبات المناسبة لتصدير المنتج، بينما تختص عملية التكيف المركزي في إنجاز مشاريع التكيف المركزي في المباني وفقا لدتر شروط المشروع الممضى مع الزبون، ينتج عن هذه المرحلة احتياجات من الأجهزة الإلكترونية والإلكترو متزلية

**المرحلة الثانية** ويتم فيها سد احتياجات المرحلة الأولى بالشراء والتخزين وتخطيط آجال التسليم، وهو ما تقوم به عملية إدارة سلسلة التوريد ليتم في المرحلة الثالثة نقل وإمداد الوحدات الإنتاجية بالأجزاء والقطع والمواد

الأولية اللازمة للتصنيع والتي يتم استيراد أغلبها وهو ما تقوم به عملية الإمداد والتراخيص، وفي المرحلة الرابعة تقوم عمليات التصنيع بإنجاز الطلبات وفق الاحتياجات الفعلية والمتوقعة، وفي المرحلة الخامسة تقوم عملية مراقبة الجودة بالتأكد أن ما تم إنتاجه مطابق تماما لمعايير النوعية، وتقوم عملية التطوير الصناعي بالتأكد أيضا ما تم تصنيعه مطابق للنماذج الأولية للمنتجات (Prototype) ليتم تحرير المنتج وعدم حجزه، وهذا لا يعني أن هاتين العمليتان تقومون بالرقابة في المرحلة النهائية فقط، بل تمتد مهمتها قبل وأثناء وبعد التصنيع، لكن قرارها الحاسم يكون قبل تحرير المنتج للزبائن، وفي المرحلة السادسة والأخيرة تقوم عملية التجارة والتسويق بتسليم طلبات الزبائن.

خلال هذا المسار لعمليات الإنجاز لشركة كوندور يتم مراعات مطالب أصحاب المصالح مثل صحة وسلامة العمال، والتصريح بالنفايات بمديرية البيئة، والعمل على تدويرها، والتخلص منها بطريقة مناسبة، وتشغيل العمال بدعم من الوكالة الوطنية للتشغيل، وإجراء التدقيقات الخارجية وفقا لشروط هيئات الإشهاد الدولي، وهكذا.

وتتكفل عمليات الدعم الأربع بدعم عمليات الإنجاز، وتوفير الآلات والتجهيزات وصيانتها، وتوفير الخدمات المعلوماتية، والموارد المالية، وذلك في إطار العلاقة مع أصحاب مصالح مثل البنوك، ومديرية الضرائب، والجمارك، وموردي خدمات صيانة الآلات، وموردي خدمات حفظ البيانات في الحوسبة السحابية، وغيرهم.

وتلعب العمليات القيادية الثلاث دورا محوريا في توجيه كافة العمليات لشركة كوندور نحو تحقيق مطالب أصحاب المصالح وذلك باستعمال الأدوات والممارسات الإدارية التالية:

- 1- تحديد قائمة أصحاب المصالح؛
- 2- وضع السياسة العامة وسياسة أمن المعلومات، والسياسة الطاقوية، والتي تم صياغتها بما يراعي أصحاب المصالح؛
- 3- وضع جدول نشر الأهداف الذي يترجم محاور السياسات لأهداف منشورة على العمليات الداخلية لكوندور؛
- 4- وضع إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى؛
- 5- وضع مخطط الاتصال الداخلي والخارجي؛
- 6- إجراء التدقيق الداخلي والخارجي؛
- 7- اعتماد لوحة القيادة لقياس الأداء؛
- 8- عقد اجتماع مراجعة الإدارة مرة في السنة؛



9- اعتماد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC)؛

10- وضع الميزانية؛

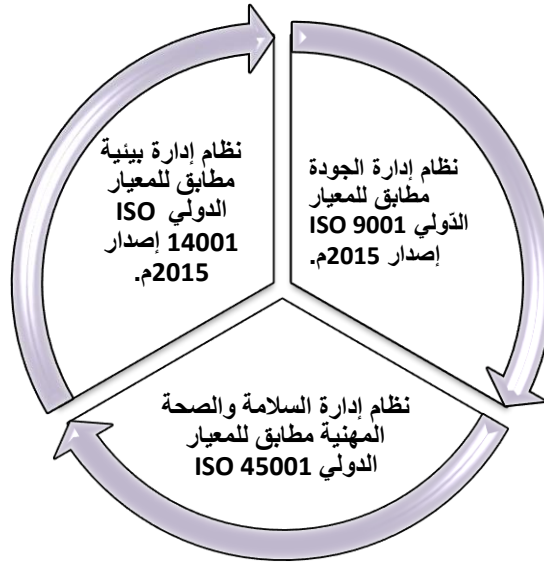
11- اعتماد لوحة قيادة الأداء المالي.

وبهذه الأدوات يتم توجيه شركة كوندور نحو تحقيق أهدافها من جهة ونحو تلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

#### 4-VI- نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون

تبنى شركة هيدرو أميناجمون نظام إدارة متكامل يشتمل على ثلاثة أنظمة فرعية وهي:

رسم توضيحي 16: مكونات نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون – 2020م



Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré », Hydro-Aménagement SPA

أ- نظام إدارة الجودة الموافق للمعيار الدولي ISO 9001 إصدار 2015م: والغرض منه إنشاء مشاريع التشييد وإنتاج

الوحدات الإسمنتية بما يحقق رضا الزبائن؛

ب- نظام إدارة البيئة الموافق للمعيار الدولي ISO 14001 إصدار 2015م: والغرض منه التحكم في الآثار البيئية السلبية

لمشاريع التشييد التي تنجزها الشركة، وخاصة الحد من النفايات الهامدة؛

ت- نظام إدارة السلامة المهنية الموافق للمعيار الدولي ISO 45001 إصدار 2018م: ويهدف لحفظ سلامة العمال

من حوادث العمل والأمراض المهنية عن طريق اتخاذ تدابير وقائية مثل اللافتات والإنذارات وتحسيس

العمال بمخاطر الآلات وتدريبهم على تمارين الإخلاء، ومتابعة أداء الشركة في هذا المجال وتحسينه،

ومتابعة الطبية للعمال.

## VI-4-1- العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناغجون

صمّم نظام الإدارة لشركة هيدروأميناغجون ليتضمن 11 عملية داخلية، موزعة حسب ثلاثة أصناف لعمليات قيادة، وعمليات إنجاز، وعمليات دعم.

جدول 35: العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناغجون - 2020م

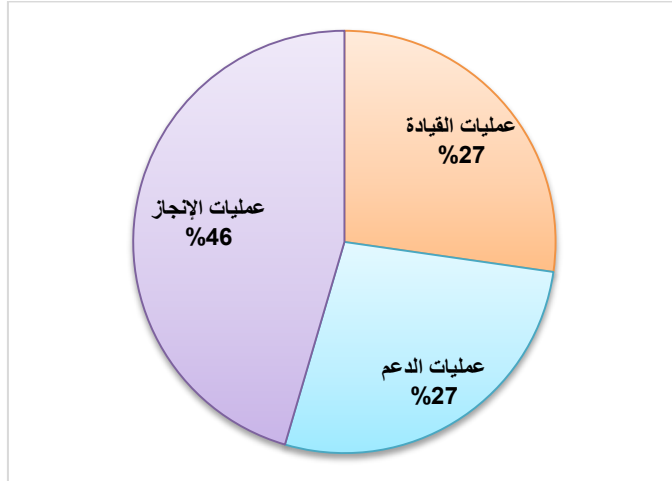
رقم	اسم العملية	نوع العملية
01	عملية الإدارة العامة	قيادة
02	عملية تسيير نظام الإدارة	قيادة
03	عملية مراقبة التسيير ونظم المعلومات	قيادة
04	عمل الاتصال والانصات للزبائن	إنجاز
05	عملية الدراسات والتصميم	إنجاز
06	عملية الشراء	إنجاز
07	عملية تصنيع الأنابيب وإدارة المحاجر	إنجاز
08	عملية إنجاز المشاريع	إنجاز
09	عملية إدارة الموارد البشرية	دعم
10	عملية إدارة الموارد المادية	دعم
11	عملية إدارة الموارد المالية	دعم

Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré », Hydro-Aménagement SPA

حدّدت هيدروأميناغجون 03 عمليات لقيادة الشركة (أنظر الملحق رقم 06)، فهي التي تجعلها مهتمة بأصحاب المصالح أم لا، وهي:

- 1- عملية الإدارة العامة: مهمتها الأساسية وضع الاستراتيجية والسياسة التي تحدد التوجيه المستقبلي لشركة هيدروأميناغجون، ومتابعة تنفيذها؛
- 2- عملية تسيير نظام الإدارة: ويتلخص دورها في المحافظة على نظام إدارة مطابق للمعايير الدولية، وتحسينه؛
- 3- عملية مراقبة التسيير ونظم المعلومات: ويتلخص دورها في وضع الميزانية ومتابعة تنفيذها، إضافة لإدارة نظام المعلومات وتحديثه.

رسم توضيحي 17: توزيع العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون حسب النوع - 2019م



Source : Adapté au « Manuel de système de management intégré », Hydro-Aménagement SPA

تمثل عمليات القيادة الثلاث ما نسبته 27 % من إجمالي العمليات، وتمثل عمليات الإنجاز والبالغ عددها 05 ما نسبته 45 %، بينما نجد عمليات الدعم الثلاث تمثل 27 %، وهذه التركيبة تشير إلى أن نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون تم تصميمه لتكثيف الإنجاز، وتفسيره أن تخصص شركة هيدروأميناجمون في مجال دقيق من مجالات البناء وهو تشييد السدود وربط شبكات المياه، يجعل مراحل العمل واضحة ومتكررة، واحتياجها من الموارد هي نفسها في كل مشروع مما يجعل عمليات الدعم قليلة بالنسبة لعمليات الإنجاز.

تتشارك العمليات القيادية الثلاث توجيه العمليات الأخرى لشركة هيدروأميناجمون، فهي من يجعلها تراعي أصحاب المصالح أولاً، ولتحليل ذلك، يتوجب التعرف على الأدوات التي تستعملها هذه العمليات الثلاث في توجيه العمليات الأخرى، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 36: الأدوات المستعملة في شركة هيدروأميناجمون لتوجيه العمليات الداخلية

الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الأخرى	العمليات القيادية لشركة هيدروأميناجمون
السياسة العامة لشركة هيدروأميناجمون. اجتماع مراجعة الإدارة.	عملية الإدارة العامة
إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى. مخطط الاتصال الداخلي والخارجي. التدقيق الداخلي والخارجي. لوحة القيادة.	عملية تسيير نظام الإدارة

الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الأخرى	العمليات القيادية لشركة هيدروأميناغجون
الميزانية. نظام معلومات (Entreprise Ressources Planning)	عملية مراقبة التسيير ونظم المعلومات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناغجون (10-02-2020). مقابلة شخصية.
- Adapté au « Manuel de système de management intégré », Hydro-Aménagement SPA.

#### VI-4-2- الأداة المستعملة من طرف عملية الإدارة العامة في توجيه العمليات الأخرى

#### VI-4-2-1- التوجيه بوضع السياسة العامة لشركة هيدروأميناغجون

تعتبر عملية الإدارة العامة هي المسؤولة عن وضع السياسة في شركة هيدروأميناغجون، وبالرغم من أنها نص رسمي إلا أنه يتضمن مجموعة من المحاور التي تُوجه العمليات الأخرى، وفيما يلي هذه السياسة:

#### جدول 37: السياسة العامة لشركة كوسيدار آرام - 2020م

محاور السياسة	سياسة شركة هيدروأميناغجون
1- إثبات الجودة لمشاريعنا ومنتجاتنا؛	محاور عامة
2- الإنصات الفعال للزبائن والاستجابة المناسبة لمطالبهم؛	
3- الامتثال للقوانين والتشريعات؛	
4- الاتصال المستمر والشفاف داخليا وخارجيا؛	
5- توفير معلومات صادقة عبر نظام معلومات سلس وفعال؛	
6- تنمية روح القيادة والمهارات التسييرية؛	
7- تمكين العمال وتنمية روح المسؤولية؛	
8- تثمين ورسم الكفاءات والمعرفة وتشاركها عبر الدورات التدريبية؛	
9- الاعتبار المناسب للسلوك الحسن لكل فرد من العمال؛	
10- اعتماد التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، والقياس والتحليل التحسين المستمر للعمليات؛	
11- تحسيس وتدريب الموظفين الجدد حول إجراءات الشركة في مجال البيئة والسلامة المهنية؛	محاور متعلقة بالبيئة والسلامة المهنية
12- تحديد المخاطر، وتقييمها، والحد منها؛	
13- إعداد برامج في مجال البيئة والسلامة المهنية ومتابعة تنفيذها.	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- Adapté au « Certification » par Entreprise nationale des aménagements hydrauliques. (2020, 10 février). <https://hydro-amenagement.dz/certification/>
- Adapté au « Manuel de système de management intégré », Hydro-Aménagement SPA.

تتضمن سياسة هيدروأميناجمون 13 محورا، منها ما يُوجّه نحو أصحاب المصالح مباشرة، ومنها ما يوجّه نحو اعتماد ممارسات إدارية تُؤثر في أصحاب المصالح بطريقة غير مباشرة.

فالمحور الأول والثاني يتضمنان التركيز على الجودة وإرضاء الزبائن، بينما يؤكد المحور الثالث الامتثال للمتطلبات القانونية المفروضة على شركة هيدروأميناجمون، أما المحورين الرابع والخامس فيُظهران الاهتمام بالمعلومة والاتصال وهو عنصر مهم للتواصل مع أصحاب المصالح.

وتنص المحاور السادس والسابع والثامن والتاسع على جوانب مختلفة تتعلق بالعمال وهي الكفاءات والسلوك وتمكين العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما المحور العاشر فيتضمن ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحسين العمليات، وهو خاص بالشركة، لكنه يؤثر في أصحاب المصلحة الآخرين باعتبار أن أداء العمليات له انعكاس على أصحاب المصالح.

وتهتم المحاور الثلاث الأخيرة بتوجيه العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون نحو الأخذ في الاعتبار جوانب السلامة الصحية العمال من حوادث العمل ومن الأمراض المهنية، وكذلك الحد من النفايات والتحكم في التأثيرات السلبية لأنشطة الشركة على البيئة.

يُستنتج من سياسة هيدروأميناجمون أنها تراعي جوانب متعلقة بالشركة، وجوانب متعلقة بأصحاب المصالح خاصة الزبائن، والعمال، والإدارات الحكومية، رغم أنها لا تذكر كافة أصحاب المصالح إلا أن التوجيه نحو بعض أصحاب المصالح قد يأخذ أولوية أكبر من الآخرين.

#### VI-4-2-2- اجتماع مراجعة الإدارة

وهو اجتماع يُعقد سنويا (أنظر الملحق رقم 08) يحضره مسؤولو العمليات الداخلية كلهم لعرض الحصيلة السنوية لأداء كل عملية، وأداء الشركة عبر النقاط التالية:

- مستوى رضا الزبائن المحقق؛
- استجابة الشركة لمطالب أصحاب المصالح؛
- نتائج مؤشرات الأداء لكل عملية من العمليات الداخلية؛
- الاختلالات الواردة في تقارير التدقيقات الداخلية والخارجية وكيف تمت معالجتها.

وتكون مخرجات هذا الاجتماع في شكل مخطط عمل يتضمن توزيعا للمهام على العمليات الداخلية لاستغلال فرص تحسي ممارسات الشركة، وسد الاحتياجات من الموارد (مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون، 2020).

## 3-4-VI-الأدوات المستعملة من طرف عملية تسيير نظام الإدارة في توجيه العمليات الأخرى

## 1-3-4-VI-إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى

أصدرت عملية تسيير نظام الإدارة في شركة هيدروأميناجمون مجموعة من الإجراءات الداخلية الرسمية التي توجه العمليات الأخرى في مجالات محددة من التسيير، أهمها:

أ- إجراءات التحكم في الوثائق والتسجيلات: وتتضمن قواعد تصميم واعتماد نماذج الوثائق الإدارية وكيفية تعديلها ومدة أرشفتها؛

ب- إجراءات تقييم الامتثال للمتطلبات القانونية: وهي تتضمن المراحل والقواعد التي ترشد لكيفية تقييم مدى الامتثال للمتطلبات القانونية في مجالات مختلفة مثل الصفقات والبيع والضرائب والنقل والبيئة والعمل وسلامة العمال. حيث يتم تحديد النصوص القانونية وموادها ثم يتم فحص ما إذا تم الامتثال لكافة المواد بطريقة صحيحة، وهو ما يجعل كافة العمليات ممثلة لمطالب أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون؛

ت- إجراءات عدم المطابقة وتخطيط المهام التصحيحية والوقائية: وهي تبين المراحل والقواعد التي يتعين على العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون اتباعها عند حدوث أو احتمال حدوث عدم مطابقة، وكيفية تحليلها وتصحيحها، وأهم مصادر عدم المطابقة في شركة هيدروأميناجمون:

- ورود شكوى من زبون أو صاحب مصلحة آخر؛
- عدم تحقق هدف من أهداف العمليات الداخلية؛
- اكتشاف حالة عدم الامتثال لمتطلبات قانونية؛
- فجوات يتم اكتشافها في التدقيق الداخلي أو الخارجي.

فكلما حصلت واحدة على الأقل من هذه الحالات، يتم تسجيلها في وثيقة عدم المطابقة، وتحليلها لتحديد أسبابها، ثم وضع مهام لمعالجتها وإزالة أسبابها، وهذا من شأنه أن يجعل الشركة في توجيه مستمر نحو مراعاة أصحاب المصالح سواء تعلق الأمر بمطالبهم القانونية أو مطالبهم غير القانونية؛

ث- إجراءات تحديد وتقييم جوانب التأثير في البيئة: تتضمن القواعد التي تتبعها العمليات الأخرى في تحديد جوانب تأثيرها في البيئة من نفايات صلبة أو غازية أو سائلة، ومن استهلاك للطاقة، ثم يتم تقييم هذه التأثيرات لتصنيفها هل هي تأثيرات معتبرة أم لا، ويتم وضع برنامج للحد من التأثيرات السلبية المعتبرة في البيئة، يتضمن كيفية التخلص من النفايات، أو الحد منها، وترشيد استهلاك المياه والطاقة؛

ج- إجراءات تحديد المخاطر المهددة للسلامة المهنية وتقييمها: وتتضمن القواعد والمراحل التي تُرشد العمليات الأخرى في جرد المخاطر التي تهدد سلامة العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقييمها حسب درجة الخطورة، ووضع مخطط للحد منها؛

ح- إجراءات الاتصال الداخلي والخارجي: وتبين مجموعة من القواعد التي توجه العمليات الأخرى عند التواصل فيما بينها أو عند التواصل مع أصحاب المصالح. (مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون، 2020)

#### VI-4-3-2- مخطط الاتصال الداخلي والخارجي

وضعت عملية تسيير نظام الإدارة في شركة هيدروأميناجمون مخططا للتواصل الداخلي والخارجي، وهو يُرشد العمليات الأخرى للمهام الاتصالية الواجبة التنفيذ فيما بينها أو مع أصحاب المصالح (أنظر الملحق رقم 07).

#### جدول 38: مخطط الاتصال الخارجي لشركة هيدروأميناجمون-2020م

المجموعات المستهدفة	الاحتياجات من المعلومات	وسيلة الاتصال
<ul style="list-style-type: none"> <li>الزبائن</li> <li>حملة الأسهم</li> <li>الموردين</li> <li>الشركاء</li> </ul>	المنتجات والخدمات الجديدة	تحديثات موقع الأنترنت المشاركة في المعارض الدولية لقاءات المدراء عبر مجموعات التركيز في شهر مارس من كل سنة
	تنظيم وتشغيل الشركة	نشرة المعلومات عرض السياسة في الموقع الإلكتروني
<ul style="list-style-type: none"> <li>صحافة</li> <li>إدارات</li> </ul>	متابعة وطنية ودولية	كتالوجات الشركة، مجلات، مطويات موقع الأنترنت شبكات التواصل الاجتماعي اجتماعات

Source : Adapté au « plan de communication interne et externe » Hydro-Aménagement SPA

كل عملية مكلفة بصاحب مصلحة وارد ضمن عمود المجموعات المستهدفة في الجدول أعلاه، يتوجب عليها التواصل معه لسد احتياجاته من المعلومات عبر وسائل الاتصال المحددة.

فالزبائن وحملة الأسهم والموردين والشركاء يحتاجون لمعلومات حول المنتجات والخدمات الجديدة ويحتاجون أيضا للتأكد من أن شركة هيدروأميناجمون يتم تشغيلها بطريقة تضمن قدرتها على تلبية احتياجاتهم، ويتم توفير

هذه المعلومات عبر المعارض ولقاءات سنوية تُعقد في شهر مارس من كل سنة يشارك فيها المدير مع مجموعة من الإطارات لإلقاء هذه المعلومات وتوضيحها أكثر.

وبالرغم من أن مخطط الاتصال يوفر بعض التوجيهات في مجال الاتصال، إلا أنه غير مستغرق لكافة أصحاب المصالح الذين حددتهم شركة هيدروأميناجمون، وهو ما قد يؤثر على فعالية التواصل معهم، وفهم مطالبهم وتلبيةها.

#### VI-4-3-3- التّدقيق الداخلي والخارجي

يفحص التدقيق الداخلي والخارجي مدى مطابقة المنتجات والممارسات الإدارية للمجموعة من المتطلبات، قد تكون هذه المتطلبات في شكل معيار دولي، أو معيار وطني، أو إجراءات داخلية رسمية، أو مطالب من الزبائن أو أحد أصحاب المصالح الآخرين.

في شركة هيدروأميناجمون يتم إجراء تدقيق داخلي لكافة العمليات الداخلية مرة كل سنة، من مدققين من داخل الشركة تم تكوينهم، ويصدر عن التدقيق تقرير يبين حالات عدم المطابقة واقتراحات التحسين.

ويتم أيضا إجراء تدقيق خارجي مرة كل سنة، يتم فيه التأكد من مطابقة ممارسات الشركة للمعايير الدولية الثلاثة ISO 9001 إصدار 2015م في مجال الجودة، و ISO 14001 إصدار 2015م في مجال الإدارة البيئية، و ISO 45001 إصدار 2018م في مجال إدارة الصحة والسلامة المهنية للعمّال، وكل واحد منها يُوجّه الشركة نحو الاهتمام بجانب من جوانب التي تهم أصحاب المصالح. (مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون، 2020)

#### VI-4-3-4- لوحة القيادة

تتضمن لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء مقارنة بالأهداف، وفيما يلي مثال لأهداف ومؤشرات قياس أداء عملية الشراء في شركة هيدروأميناجمون:

جدول 39: أهداف عملية الشراء ومؤشرات قياسها في شركة هيدروأميناجمون – 2020 م

رقم	الهدف	مؤشر القياس	تردد القياس
01	نسبة الوحدات غير المطابقة عند الاستلام $\geq 1\%$	عدد الوحدات غير المطابقة \ عدد الوحدات المشتراة.	فصليا
02	استهلاك المخزون $\geq 30\%$	معدل مخزون \ حجم الإنتاج.	شهريا
03	فجوة الجرد $> 3\%$	الفرق بين الكمية المحاسبية للمخزون والجرد الفيزيائي للمخزون.	سنويا
04	تنفيذ مخطط الشراء $\leq 80\%$	عدد مهام الشراء المنجزة بالنسبة \ مهام الشراء المُخططة.	فصليا

Source : Adapté au « Objectifs des achats » par Entreprise nationale des aménagements hydrauliques.



تم توجيه عملية الشراء لتحقيق 04 أهداف كل واحد منها يهتم بجانب مختلف، فالهدف 01 يهتم بجودة الوحدات المشتراة عند الاستلام، وأهم ما تشتريه شركة هيدروأميناجمون هو الحديد والإسمنت والبلاستيك باختلاف أنواعها، لاستعمالها في إنتاج أنابيب نقل المياه الصالحة للشرب وإنشاء خزانات المياه، ويتم متابعة هذا الهدف فصلياً، وينص هذا الهدف على ألا تتجاوز نسبة الوحدات المعيبة 1 % من حجم المشتريات.

وينص الهدف 02 على ألا يتجاوز الاستهلاك من المخزون الحالي 30 % مقارنة بحجم الإنتاج وذلك حتى يتم ضمان كمية كافية في المخزون لإنتاج الشهر الموالي.

أما الهدف 03 فينص على ألا يتجاوز الفرق بين المخزون المحاسبي والمخزون الفعلي نسبة 3 % من عدد الوحدات المخزنة، ويتم متابعة هذا الهدف بمؤشر يقيس هذه النسبة سنوياً.

وفي الأخير يسعى الهدف 04 لمتابعة عملية الشراء في جانب تنفيذ مخطط الشراء السنوي، والذي يجب تنفيذه بنسبة لا تقل عن 80 %، ويتم متابعة مدى تحقيق هذا الهدف فصلياً.

تعتبر هذه الأهداف التي كُلفت عملية الشراء بتحقيقها، كعينة فقط لأخذ صورة عن توجيه العمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون باستعمال لوحة قيادة تتضمن الأهداف ومؤشرات قياسها.

وبالرغم من أنها أهداف داخلية في الظاهر، إلا أنه لا يمكن تحقيقها دون الاهتمام بعلاقة الشركة بالموردين كصاحب مصلحة لما لهم من تأثير واضح على قدرة عملية الشراء في تحقيق هذه الأهداف، خاصة تلك المتعلقة بالوحدات غير المطابقة عند الاستلام، أو بالاحتفاظ بمخزون أمان كافٍ، أو بتنفيذ مخطط الشراء.

#### VI-4-4-4-الأدوات المستعملة من طرف عملية مراقبة التسيير ونظم المعلومات في توجيه العمليات الأخرى

##### VI-4-4-4-1-الميزانية

تتكفل عملية مراقبة التسيير بوضع الميزانية لكافة العمليات الأخرى، ومتابعة تنفيذها بمراقبتها مالياً، وهو نوع من التوجيه يُرشد العمليات الأخرى للمجالات التي تصرف فيها الموارد المالية المخصصة لها.

#### VI-4-4-2-نظام معلومات (Entreprise Ressources Planning):

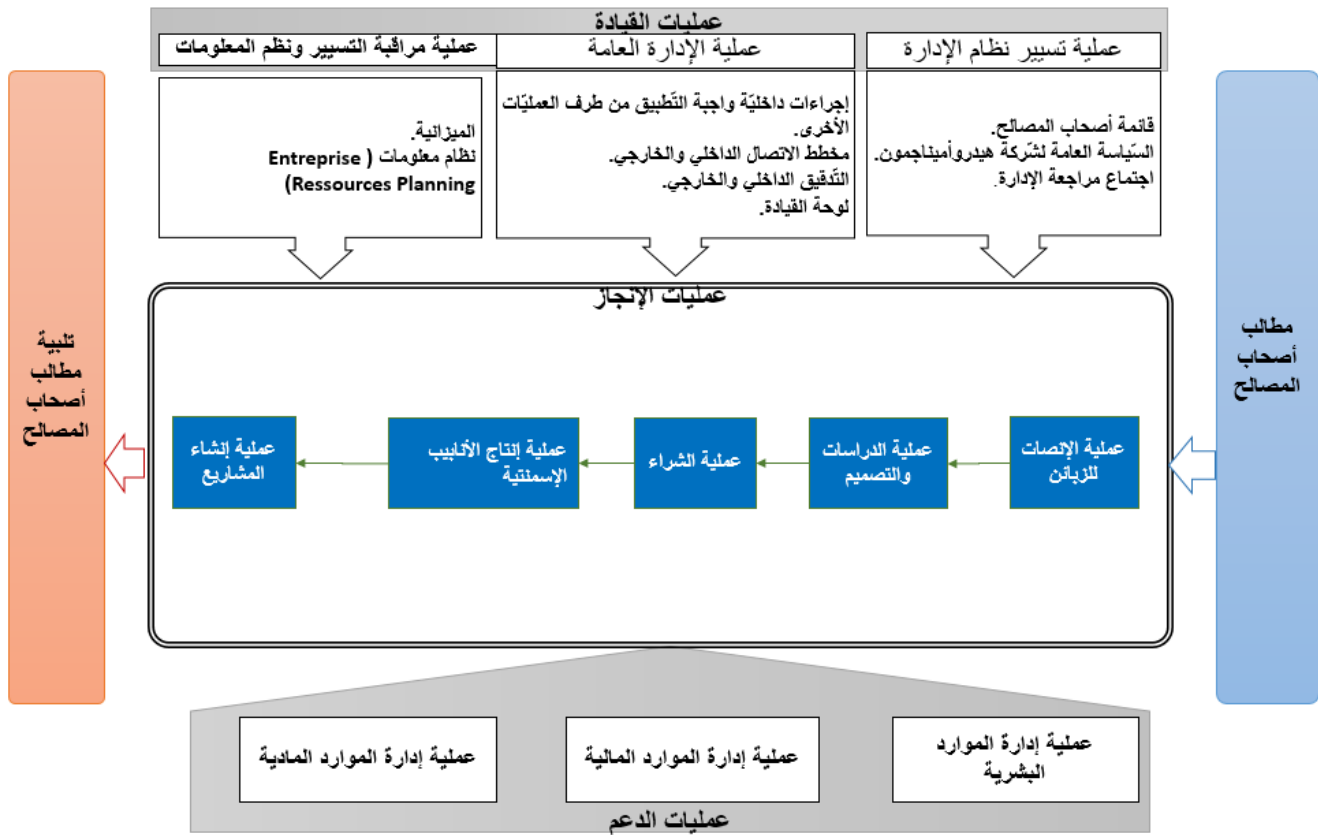
وهو نظام معلومات شامل لكافة العمليات الداخلية للشركة باختلاف تخصصاتها، وهو مصمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والإجراءات، وذلك بإنشاء قاعدة بيانات مركزية في شركة هيدروأميناجمون، يتم فيها تخزين البيانات من كافة العمليات، وهو يزود بالمعلومات في الوقت الحقيقي، وعلى أساس هذه المعلومات يمكن لكل عملية أن تعرف تكاليفها واستهلاكها لميزانيتها، كما يمكن لعملية مراقبة التسيير أن تحدد بعض العتبات مثل

مخزون الأمان، والاستهلاكات، وعندها لا يمكن للعمليات الأخرى إلا أن تتماشى وفق هذه العتبات. (مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون، 2020)

#### 5-4-VI- خلاصة تبين طريقة شركة هيدروأميناجمون في توجيه عملياتها الداخلية

يُلخص الشكل الموالي (Framework) كيف يتم توجيه نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون، حيث تقوم عمليات القيادة بتوجيه عمليات الإنجاز والدعم نحو تحقيق أهداف الشركة من جهة، ونحو تلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

شكل 6: طريقة شركة هيدروأميناجمون في توجيه عملياتها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين 35 و 36 السابقين.

- Adapté au « cartographie des processus », Hydro-Aménagement SPA.

تنشط شركة هيدروأميناجمون في مجال الري وبالضبط في مجال بناء السدود وخزانات المياه وشبكات المياه، وتقوم بتصنيع القطع الإسمنتية والأنابيب التي تحتاجها لإنجاز مشاريعها، فهي تتبع نمطين للإنتاج، نمط بالمشاريع ونمط الإنتاج بالطلب، حيث لكل مشروع خصائصه ومقاييسه ومخططه، وهو ما يفسر عمليات الإنجاز للشركة والتي تتسلسل عبر 05 مراحل:

المرحلة الأولى وتمثلها عملية الإنصات للزبائن، في التقاط مطالب الزبائن من السدود أو خزانات المياه وشبكاتهما، ويقصد بالإنصات أي تسجيل مطالبهم بطريقة تقنية وليس أدبية.

المرحلة الثانية ويتم فيها إجراء الدراسات والتصاميم لأن لكل مشروع خصائصه، وأما المرحلة الثالثة فهي شراء المواد الأولية الضرورية لإنجاز المشروع ومكوناته الإسمنتية، وفي المرحلة الرابعة يتم إنتاج الأجزاء الضرورية للمشروع من أجزاء اسمنتية وأنايب، ليتم في المرحلة الخامسة والأخيرة إنجاز المشروع.

خلال هذا المسار لعمليات الإنجاز لشركة هيدروأميناجمون يتم مراعات مطالب أصحاب المصالح مثل نقابة العمال، مكاتب المراقبة التقنية للمشاريع، والمجتمع المحلي المتمثل أساس في سكان البلديات التي تقيم بها شركة هيدروأميناجمون قواعد حياة للعمال لمشاريعها، وتسيير النفايات الهامدة المولدة من عمليات البناء الحفر والبناء بما يُطابق مطالب مديرية البيئة والقوانين السارية المفعول في هذا المجال.

وتتكفل عمليات الدعم الثلاث بسد احتياجات عمليات الإنجاز، من الموارد البشرية والمالية والمادية، وأما العمليات القيادية الثلاث فدورها هو الأبرز في توجيه كافة عمليات شركة هيدروأميناجمون نحو تحقيق مطالب أصحاب المصالح وذلك باستعمال الأدوات والممارسات الإدارية التالية:

1- تحديد قائمة أصحاب المصالح؛

2- وضع السياسة العامة وسياسة لشركة هيدروأميناجمون والتي تتضمن محاور تأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح؛

3- عقد اجتماع مراجعة الإدارة مرة في السنة للتأكد من تنفيذ سياسة الشركة؛

4- وضع إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى؛

5- وضع مخطط الاتصال الداخلي والخارجي؛

6- إجراء التدقيق الداخلي والخارجي؛

7- اعتماد لوحة القيادة لقياس الأداء؛

8- وضع الميزانية؛

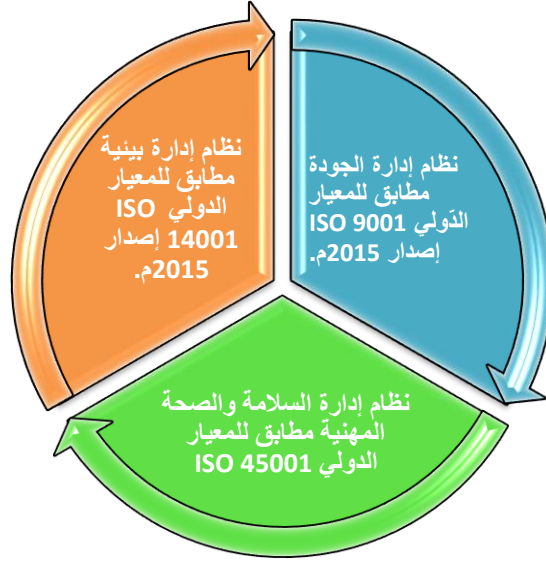
9- نظام معلومات متخصصة في تخطيط الاحتياجات من الموارد (Entreprise ressources planning).

وبهذه الأدوات يتم توجيه شركة هيدروأميناجمون نحو تحقيق أهدافها من جهة ونحو تلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة أخرى.

## 5-VI- نظام الإدارة لشركة كوسيدار أرام

تتبنى شركة كوسيدار أرام نظام إدارة متكامل يشتمل على ثلاثة أنظمة فرعية وهي:

رسم توضيحي 18: مكونات نظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام – 2020م



Source : Adapté au « Manuel de système de management QSE », Cosider Alrem

- أ- نظام إدارة الجودة الموافق للمعيار الدولي ISO 9001 إصدار 2015م: والغرض منه تقديم خدمات صيانة وتحديد عتاد التشييد بما يرضي الزبائن؛
- ب- نظام إدارة البيئة الموافق للمعيار الدولي ISO 14001 إصدار 2015م: والغرض منه التحكم في الآثار البيئية السلبية لعملية صيانة وتحديد العتاد، وخاصة الحد من النفايات السائلة كزيوت المحركات وقطع الغيار المستعملة؛
- ت- نظام إدارة السلامة المهنية الموافق للمعيار الدولي ISO 45001 إصدار 2018م: ويهدف لحفظ سلامة العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية.

#### 1-1-5-VI- العمليات الداخلية كوسيدار آرام

يتم تشغيل نظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام ليتضمن 12 عملية داخلية، منها ثلاثة أصناف لعمليات قيادة، وعمليات إنجاز، وعمليات دعم (أنظر الملحق رقم 09):

جدول 40: العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آرام - 2020م

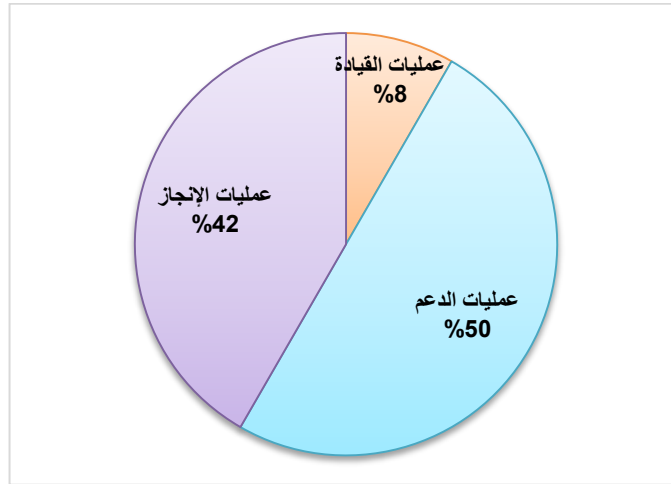
رقم	اسم العملية	نوع العملية
01	عملية الإدارة	قيادة
02	عملية التقنوتجارية	إنجاز
03	عملية التمويل	إنجاز
04	عملية التجديد	إنجاز
05	عملية التركيب الميكانيكي	إنجاز

رقم	اسم العملية	نوع العملية
06	عملية التدريب	إنجاز
07	عملية نظام المعلومات	دعم
08	عملية إدارة الموارد البشرية	دعم
09	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	دعم
10	عملية خدمات ما بعد البيع	دعم
11	عملية الفحص والمعايرة	دعم
12	عملية صيانة الوسائل والأدوات	دعم

Source : Adapté au « Manuel de système de management QSE », Cosider Alrem

حدّدت كوسيدار آرام عملية واحدة لقيادة الشركة، فهي التي تجعل العمليات الأخرى مهتمة بأصحاب المصالح أم لا، وهي: **عملية الإدارة (Processus de management)**: مهمتها الأساسية هي: ضمان الإنصات للزبائن وأصحاب المصلحة الآخرين، وتقييم وتحسين الأداء لمختلف العمليات الأخرى.

رسم توضيحي 19: توزيع العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آرام حسب النوع - 2020م



Source : Adapté au « Manuel QSE », Cosider Alrem SPA

تمثل عمليات الإنجاز لشركة كوسيدار آرام ما نسبته 42 % من العمليات الداخلية، بينما تمثل عمليات الدعم 50 % وتمثل عمليات القيادة 8 %، فنظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام يتسم بتكثيف الدعم وتمركز القيادة في عملية واحدة فقط.

وتفسيره هو أن الشركة متخصصة في مجال دقيق وهو صيانة وإصلاح وتجديد عتاد وآلات مشاريع البناء والتشييد، وهذا المجال يعتمد على تطوير حلول لمشاكل مختلفة حسب نوع العطب وكيفية إصلاحه، ونوع قطع الغيار الذي يتم استبداله، وهو ما يجعل احتياجات عمليات الإنجاز مختلفة من طلبية لأخرى، فإحتياجات متغيرة

مع تغير العتاد وتطوره، وهو ما يؤدي لاختلاف في الموارد التي تحتاجها، وتكثيف الدعم لسد هذه الاحتياجات يجعل الشركة في وضع استعداد لسد أية احتياجات متغيرة.

يتم توجيه كافة العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آلام من طرف عملية واحدة فقط، ويتم ذلك باستعمال أدوات إدارية يبينها الجدول التالي:

جدول 41: الأدوات المستعملة في شركة كوسيدار آلام في توجيه العمليات الداخلية

العمليات القيادية لشركة كوسيدار آلام	الأدوات المستعملة في توجيه العمليات الأخرى
عملية الإدارة العامة	السياسة العامة لشركة كوسيدار آلام. جدول نشر الأهداف الاستراتيجية. لوحة القيادة. اجتماع مراجعة الإدارة. إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى. مخطط الاتصال الخارجي. التدقيق الداخلي والخارجي.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على:

- مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجمون (10-02-2020). مقابلة شخصية.
- Adapté au « Manuel QSE », Cosider Alrem.

VI-5-1-2- الأداة المستعملة من طرف عملية الإدارة في توجيه العمليات الأخرى

VI-5-1-2-1- التوجيه بوضع السياسة العامة لشركة كوسيدار آلام

تضمنت السياسة العامة لشركة كوسيدار آلام محاور توجيهية للعمليات الداخلية، وهي موضحة في الجدول

التالي:

## جدول 42: السياسة العامة لشركة كوسيدارآرام - 2020م

محاور السياسة	
1- التحسين المستمر للممارسات الإدارية باعتماد إدارة المخاطر والأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح؛	محاور سياسة شركة كوسيدار آرام
2- الحد من الآثار السلبية والتي قد تكون عدم تحقيق النتائج المرغوبة، التلوث، حوادث العمل والأمراض المهنية؛	
3- رفع رضا الزبائن على جودة خدماتنا وآجالها والتكاليف؛	
4- استهداف زبائن جدد؛	
5- تطوير الكفاءات البشرية عبر التوظيف المخطط، والتدريب، والنقل الداخلي؛	
6- اليقظة على الامتثال للقوانين والتشريعات،	
7- تحقيق نمو أكثر لشركتنا من خلال التنوع وتوسيع الأنشطة الحالية؛	
8- تحديث وتحسين أدوات وطرق العمل.	

Source : Adapté au « Politique qualité, santé, sécurité, sociétale », Cosider Alrem.

تضمنت سياسة كوسيدارآرام 08 محاور توجيهية للعمليات الداخلية، أغلبها يذكر طرفا من أصحاب المصالح بطريقة صريحة أو ضمنية.

فالمحور الأول والثاني والثالث والرابع والخامس تضمنت توجيهات بمراعاة أصحاب المصالح كلهم وفي بعض الأحيان يُخص بالذكر الزبائن وبعض الجوانب التي تم العمال كحوادث العمل والأمراض المهنية والتدريب، وجانب التلوث وهو يتعلق بالبيئة.

وتضمن المحور السادس الامتثال للمتطلبات القانونية وهي تتضمن نصوصا تنظم العلاقات بين الشركة وبين مجموعة من الأطراف كالعمال والإدارات المحلية والموردين وغيرهم.

بينما تضمن المحور السابع والثامن توجيهات تتعلق بالشركة في حد ذاتها وهو النمو وتحديث وتحسين طرق العمل.

يُستنتج من سياسة كوسيدار آرام أنها لا توجه العمليات الأخرى لمراعاة جوانب تم الشركة فقط كالنمو، بل تتضمن توجيهات للاهتمام بأصحاب المصالح كالزبائن والعمال والبيئة.

## VI-5-1-2-2- جدول نشر الأهداف الاستراتيجية

يتم نشر الأهداف الاستراتيجية في شركة كوسيدار آلام على العمليات الداخلية في شكل أهداف تشغيلية قابلة للقياس، حيث تساهم كل عملية في تحقيق الأهداف الاستراتيجي حسب تخصصها، وفيما يلي جزء من جدول نشر الأهداف الاستراتيجية:

جدول 43 : جزء من جدول نشر الأهداف لشركة كوسيدار آلام - 2020م

المسؤول	تردد القياس	مؤشر القياس	الهدف التشغيلي	الأهداف الاستراتيجية
عملية التجديد	شهري	نسبة عدد المطابقة عند استلام الأجزاء المُنولة $\geq 05\%$	تقديم خدمات مطابقة لما تم تخطيطه	تحسين العمليات لرفع الكفاءة، وتقوية الثقة المتبادلة مع أصحاب المصالح
عملية التركيب عملية التجديد	شهري	نسبة المهام المنحزة من المهام المُخططة $\leq 100\%$		
عملية التقنوتجارية	فصلي	نسبة تنازل الزبائن عن بعض مطالبهم $\geq 02\%$		
عملية التقنوتجارية	فصلي	نسبة الفواتير المرفوضة من الزبائن $\geq 02\%$	فوترة الخدمات حسب ما تم الاتفاق عليه في العقود	
عملية الإدارة	فصلي	عدد المخاطر المتحكم فيها $\leq 70\%$	التحكم في المخاطر المتعلقة بالأنشطة	
عملية إدارة الموارد البشرية	فصلي	عدد الإصابات بالأمراض المهنية = 0	الحد من حوادث العمل والإصابات بالأمراض المهنية	حماية صحة عمالنا وحماية البيئة
عملية الإدارة	سداسي	معدل تكرار حوادث العمل $\geq 57.02$		
عملية الإدارة	سداسي	معدل شدة حوادث العمل $\geq 1.69$		
عملية الإدارة	سنوي	تخفيض استهلاك الأوراق بـ 5% مقارنة بالسنة السابقة	التحكم في استهلاك الأوراق	
	سنوي	تخفيض استهلاك حبر الطابعات بـ 5% مقارنة بالسنة السابقة	و حبر الطابعات	

Source : Adapté au « Tableau des objectifs du rénovation », Cosider Alrem.

يوضح الجدول أعلاه كيف تم نشر هدفين استراتيجيين في شركة كوسيدار آلام إلى أهداف تشغيلية، موزعة على بعض العمليات الداخلية.



تم نشر الهدف الاستراتيجي " تحسين العمليات لرفع الكفاءة، وتقوية الثقة المتبادلة مع أصحاب المصالح" لثلاثة أهداف تشغيلية، وهي:

- أ- تقديم خدمات مُطابقة لما تم تخطيطه: ويتم قياسه بثلاثة مؤشرات وهي:
  - نسبة عدم المطابقة عند استلام الأجزاء المأولة  $\geq 05\%$ ، فمن أجل التحكم في الجودة المقدمة للزبائن لا بد من الحصول على الخدمات التي تم مناولتها بجودة أيضا، ولذلك ارتأت شركة كوسيدار آلام أن بناء الثقة مع الزبائن يتطلب مراقبة جودة الخدمات المستلمة من المأولين وجعلت نسبة عدم المطابقة لجميع ما يتم استلامه منهم لا يتعدى  $05\%$ ؛
  - نسبة المهام المنحزة من المهام المخططة =  $100\%$  وهذا يعني أن مخطط المهام الذي يتم وضعه لإصلاح العتاد وتجديده يتم تنفيذه كله دون إغفال أي جانب طلب الزبون مراجعته وإصلاحه وتجديده؛
  - نسبة تنازل الزبائن عن بعض مطالبهم  $\geq 02\%$ ، في بعض الحالات ومن أجل التمكن من تسليم العتاد الذي تم إصلاحه وتجديده للزبون قد تكون بعض الجوانب تم إصلاحها وتجديدها بما يخالف بعض مطالب الزبون، نتيجة لقيود تقنية أو قيود تتعلق بالمواد الأولية والقطع والأجزاء الميكانيكية، وهو ما يجعل إمكانية إصلاح العتاد وفق ما تم إمضاؤه في العقد قد تأخذ وقتا أطول أو لا يمكن تحقيقها، وهو ما يؤدي بالشركة لطلب تنازل من الزبون عن بعض مطالبه كاللون مثلا أو استخدام نوع من قطع الغيار مكان نوع آخر، وهذه التنازلات بالرغم من أن بعض الزبائن يتفهمونها إلا أنها قد تؤثر على مستوى ثقتهم في قدرات شركة كوسيدار آلام، وهو ما جعل هذه الأخيرة تسطر هذا الهدف التشغيلي ومضمونه أن لا تتجاوز نسبة تنازل الزبون عن بعض مطالبه  $02\%$  من العدد الإجمالي لمطالبه والتي يتم تحديدها في مواصفة تقنية تكون محل تعاقد بين الطرفين.
- ب- فوترة الخدمات حسب ما تم الاتفاق عليه في العقود، ويُقصد به أن يتم تسليم فاتورة الخدمات حسب المدى الزمني الذي تم الاتفاق عليه أثناء التعاقد مع الزبائن، فالعتاد الذي يطلب الزبون إصلاحه وتجديده قد يستغرق أشهرا أو يتعدى السنة، وقد تكون الفوترة مرة واحدة عند تسليم العتاد للزبون، أو قد تكون شهريا أو فصليا أو سداسيا أو عند طلب الزبون، وتمثل الفوترة جانبا ماليا تسعى الشركات لبرمجة تواريخها حتى تحقق توازنا في القيمة المضافة التي تسدها مقابل القيمة المضافة التي تقبضها، وقد حددت شركة كوسيدار آلام نسبة الفواتير المرفوضة من الزبائن  $\geq 02\%$
- ت- التحكم في المخاطر المتعلقة بالأنشطة، ويُقصد بها مخاطر متعلقة بانقطاع النشاط نتيجة نفاذ قطع الغيار أو مخاطر متعلقة باضطراب آلات القياس، أو مخاطر هجرة الكفاءات وغيرها من المخاطر التي حددتها شركة كوسيدار آلام، ويتم تقييم هذه المخاطر، ويتم التحكم فيها باتخاذ إجراءات مناسبة

للحد منها أو تحديد كيفية التصرف الصحيح عند حصولها، وقد تم تحديد هذا الهدف بأن يتم التحكم في 70 % من المخاطر.

وأما الهدف الاستراتيجي "حماية صحة عمالنا وحماية البيئة" فقد تم نشره لهدفين تشغيليين، وهما:

- أ- الحد من حوادث العمل والإصابات بالأمراض المهنية، ويتم قياس مدى تحقيقه بثلاثة مؤشرات وهي:
- عدد الإصابات بالأمراض المهنية = 0، والمرض المهني هو كل مرض يصيب العامل بسبب المهنة والذي يظهر أثناء العمل؛
- معدل تردد حوادث العمل  $\geq 57.02$ ، ويعني معدل التردد عدد الإصابات التي أدت إلى تعطل عن العمل في كل مليون ساعة عمل فعلية، وهو يوضح تكرار الإصابات، ويُحسب بالصيغة الرياضية التالية:

$$\text{معدل تكرار الإصابات} = \frac{\text{عدد الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 10^6$$

وقد حددت شركة كوسيدار آلام أن يقل عدد الإصابات بحوادث العمل عن 57 إصابة في كل مليون ساعة لإجمالي عدد العمال.

- معدل شدة حوادث العمل  $\geq 1.69$ ، ويعني عدد الأيام المفقودة نتيجة في كل ألف ساعة عمل فعلية، وهي يبين شدة خطورة الإصابات، ويتم حسابه بالصيغة التالية:

$$\text{معدل شدة الإصابات} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب الإصابات}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية لجميع العاملين}} \times 10^3$$

ويعني هذا الهدف ألا يتجاوز عدد الأيام المفقودة نتيجة الإصابة بحدوث عمل 1.6 يوماً في كل ألف ساعة عمل لإجمالي العمال وليس لعامل واحد.

ب- التحكم في استهلاك الأوراق وحرير الطابعات، ويتم قياسه بمؤشرين وهما:

- تخفيض استهلاك الأوراق بـ 5 % مقارنة بالسنة السابقة؛

- تخفيض استهلاك حبر الطابعات بـ 5 % مقارنة بالسنة السابقة.

من خلال تفحص هذا الجزء الذي يعتبر عينة من جدول نشر الأهداف الاستراتيجية لشركة كوسيدار آلام، يبدو واضحاً كيف يتم توجيه العمليات الداخلية باستعمال جدول نشر الأهداف الاستراتيجية حيث يتم تحديد

أهداف تشغيلية مشتقة من الأهداف الاستراتيجية وموزعة على العمليات الداخلية لتقوم كل عملية بدورها في تحقيق هذه الأهداف التي يتم قياسها بمدى زمني مناسب قد يكون شهرا أو فصلا أو سداسيا أو سنة، ومتى ما كانت هذه الأهداف تراعي أصحاب المصالح فسيتم توجيه العمليات الداخلية نحو إرضائهم، وإن كانت هذه الأهداف غير مُصاغة بشكل يسمح بالأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح فإن ذلك سيؤدي لتجاهلهم.

### VI-5-1-2-3- لوحة القيادة

تتضمن لوحة القيادة لشركة كوسيدار آلام نتائج مؤشرات الأداء التي يتم حسابها وفقا لجدول نشر الأهداف الاستراتيجية (أنظر جدول رقم 48 أعلاه)، حيث يتم متابعة أداء كل عملية بهذه المؤشرات المسؤولة عنها، وقد تم طرح بعض هذه المؤشرات في العنصر السابق.

وهذه المؤشرات تعتبر معايير موضوعية توجه كل عملية نحو تحقيق المستوى المطلوب من الأداء، وفي حال كانت هذه النسبة أقل من الهدف يتم اتخاذ تدابير تصحيحية لغلق الفجوة، فهذه المؤشرات توجه العمليات نحو تحقيق نتائج متناسبة مع مطالب أصحاب المصالح.

### VI-5-1-2-4- اجتماع مراجعة الإدارة:

وهو اجتماع عام سنوي كالذي تعقده شركات روية وكوندور وهيدروأميناجون، بهدف عرض ومناقشة الحصيلة السنوية لأداء الشركات عبر نقاط مختلفة أهمها، مستوى رضا الزبائن، وكيف قامت الشركة بالاستجابة لمطالب أصحاب المصالح، ونتائج الأداء لكل عملية من العمليات الداخلية، والاختلالات الواردة في تقارير التدقيقات الداخلية والخارجية وكيف تمت معالجتها، ويخرج هذا الاجتماع بمخطط عمل يتضمن توزيعا للمهام على العمليات الداخلية لتحسين ممارسات الشركة، وسد الاحتياجات من الموارد (مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار آلام ، 2020).

### VI-5-1-2-5- وضع إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى

صدر عن عملية الإدارة في شركة كوسيدار آلام مجموعة من الإجراءات التسييرية لتوجيه العمليات الأخرى، وأهمها:

أ- إجراءات اليقظة القانونية وتقييم مدى الامتثال للمتطلبات القانونية: وهي تبين القواعد والمراحل الواجبة الاتباع من طرف العمليات المعنية بغرض رصد أي نصوص قانونية جديدة أو معدلة، ليتم فحص ما إن كانت تتضمن مطالب على الشركة مراعاتها، ثم يتم فحص مدى الامتثال لها، ووضع مخطط عمل للامتثال إذا استدعت الضرورة.

ب- إجراءات عدم المطابقة وكيفية تصحيحها: وهي تبين المراحل والقواعد التي يتعين على العمليات الداخلية لشركة كوسيدار اتباعها عند حدوث أو احتمال حدوث عدم مطابقة، وكيفية تحليلها وتصحيحها، وأهم مصادر عدم المطابقة في شركة كوسيدار آلام:

- استلام قطع غيار غير مطابقة للمواصفات؛
- ورود شكوى من زبون أو صاحب مصلحة آخر؛
- عدم تحقق هدف من أهداف العمليات الداخلية؛
- عدم الامتثال لمتطلبات قانونية؛
- اختلالات يتم اكتشافها أثناء التدقيق الداخلي أو الخارجي؛
- حدوث تأثير سلبي في البيئة، كانسكاب زيوت المحركات في غير الموقع المخصص لها، أو مخالفة بعض قواعد تسيير النفايات؛
- حصول حادث عمل، أو عدم احترام برنامج طب العمل وتطعيم العمال، إجراءات تحديد وتقييم المخاطر المهددة لسلامة المهنة والوقاية منها.

فحصول واحد أو أكثر من المواقف المذكورة أعلاه يتم تسجيل ذلك في وثيقة عدم المطابقة، وتحليل أسبابها، واتخاذ التدابير المناسبة لإزالة أسبابها، وهو ما يساهم في توجيه العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آلام بشكل مستمر نحو مطالب أصحاب المصالح سواء أكانت منصوص عليها قانوناً أو غير منصوص عليها.

ت- إجراءات تحديد وتقييم جوانب التأثير السلبي في البيئة: تتضمن القواعد التي تتبعها العمليات الأخرى في تحديد جوانب تأثيرها في البيئة والتي قد تكون استهلاكاً للطاقة أو إفرازاً لنفايات، ثم يتم تقييم هذه التأثيرات وتصنيفها، ووضع برنامج للحد منها؛

ث- إجراءات تحديد المخاطر المهددة لسلامة المهنة وتقييمها: تبين المراحل والقواعد الواجبة الاتباع من طرف العمليات الأخرى لتحديد الخاطر التي تهدد سلامة العمال من حوادث العمل والأمراض المهنية، كمخاطر الحرق والتكهرب والسقوط من مكان مرتفع، والجرح، والاختناق، والتعرض لإشعاعات وتآكل الجلد بمواد كيميائية وغيرها، ثم يتم تقييم هذه المخاطر حسب درجتها، واتخاذ التدابير اللازمة لإزالتها أو التقليل منها كتحسيس وتكوين العمال ووضع اللافتات المشيرة للأخطار، وتزويد العمال بوسائل الحماية الفردية والجماعية، وتدريب العمال على كيفية التعامل مع المخاطر الكبرى كالانفجارات والحرائق. (مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار آلام، 2020).

فهذه الإجراءات تساهم في ضمان مراعاة العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آرام لمطالب أصحاب المصالح، والاستجابة لمطالبهم ومعالجة شكاويهم، فهي توفر الإرشاد والتوجيه لكيفية الاهتمام بجوانب اقتصادية وبيئية واجتماعية.

#### VI-5-1-2-6- وضع مخطط الاتصال الخارجي

صدر عن عملية الإدارة لشركة كوسيدار آرام مخطط للاتصال الرسمي الخارجي تحدد المعلومات الواجب إرسالها، وطريقة إرسالها، والطرف المستقبل، وأجل الإرسال، وفيما يلي جزء من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوسيدار آرام:

جدول 44: جزء من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوسيدار آرام - 2020 م

المعلومات	وسيلة الاتصال	الأجل	المُرسل	المُستلم
تقارير نتائج الأداء	وثيقة الميزانية تقرير النشاط	عند الطلب	عملية الإدارة	إدارة مجمع كوسيدار
معلومات حول الخدمات معلومات حول الطلبات والعقود معلومات حول معالجة الشكاوى معلومات حول ضمان حماية ملكية الزبون	البريد العادي والإلكتروني إجراءات اجتماعات	عند التعاقد عند حاجة الزبون	عملية التقنوتجارية	الزبائن
المتطلبات المتعلقة بالمواد أو الخدمات الكفاءات المطلوبة. شروط متابعة الأداء.	البريد العادي والإلكتروني اتفاقيات اجتماعات	وفقا لطلبات الشراء	عملية الشراء	الموردون مزودو الخدمات
معلومات مالية	البريد العادي والإلكتروني	عند الطلب	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	مديرية الجمارك البنوك، مديرية الضرائب
مخطط التدخل الداخلي	البريد العادي	بعد كل تعديل	عملية الإدارة	الحماية المدنية المجلس الشعبي البلدي
معلومات حول حوادث العمل	البريد العادي	عند حصول حادث.	عملية إدارة الموارد البشرية	صندوق الضمان الاجتماعي

المعلومات	وسيلة الاتصال	الأجل	المُرسل	المُستلم
التصريح بالنفائات معلومات حول الأداء البيئي	البريد العادي	سنويا	عملية الإدارة	مديرية البيئة
معلومات حول الوظائف وشروط شاغليها	البريد العادي	عند الطلب	عملية إدارة الموارد البشرية	الوكالة الوطنية للتشغيل صندوق الضمان الاجتماعي

Source : Adapté au « Plan de communication externe », Cosider Alrem.

تبين هذه العينة من مخطط الاتصال الخارجي لشركة كوسيدارآرام كيف يتم توجيه العمليات الداخلية في الاتصال مع أصحاب المصالح.

فإدارة مجمع كوسيدار كصاحب مصلحة داخلي يحصل على الميزانية وتقارير النشاط عندما تطلب ذلك، وتكون عملية الإدارة هي المسؤولة عن إرسال هذه الوثائق.

#### VI-5-1-2-7- التدقيق الداخلي والخارجي

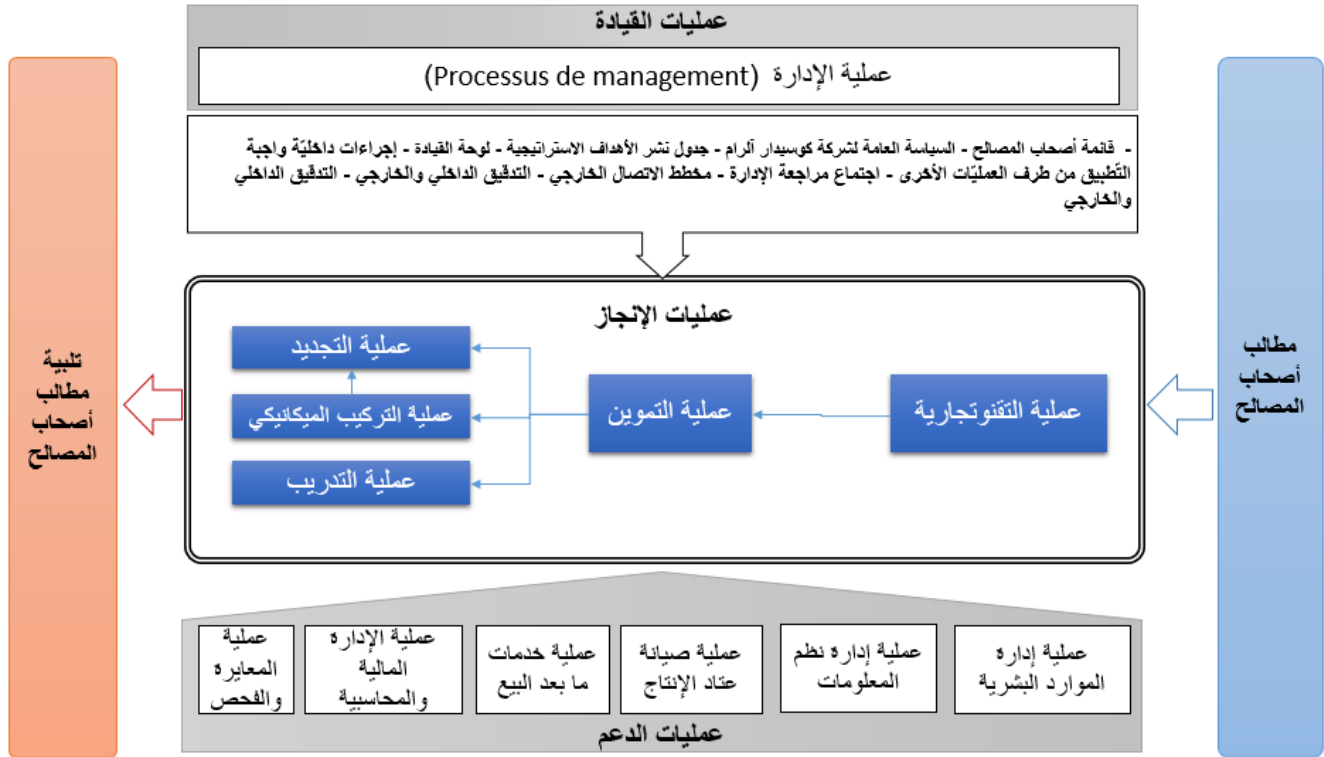
يتم وضع برنامج تدقيق داخلي لكل عملية من العمليات الداخلية مرة واحدة على الأقل كل سنة، أما التدقيق الخارجي فيكون مرة واحدة كل سنة، ويصدر عنه تقرير يبين بالخصوص فجوات عدم المطابقة الواجب معالجتها وإزالتها بعد تحليل أسبابها (مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام، 2020).

ويساهم التدقيق الداخلي والخارجي في توجيه العمليات الداخلية نحو أصحاب المصالح في كونه يقارن الممارسات الإدارية بما جاء في المعايير الدولية المعمول بها في شركة كوسيدار آرام وهي تلك المتعلقة بالجودة والبيئة والسلامة المهنية وكل هذه المعايير توجه الشركة نحو رضا الزبائن وأصحاب المصالح خاصة ما يتعلق بسلامة العمال والحد من الآثار السلبية لأنشطة الشركة على البيئة.

#### VI-5-1-3- خلاصة تبين طريقة شركة كوسيدار آرام في توجيه عملياتها الداخلية

يُلخص الشكل الموالي (Framework) كيف يتم توجيه نظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح من جهة وتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى، وقد تم تحديد عملية واحدة لقيادة العمليات الأخرى.

شكل 7: طريقة شركة كوسيدار آلام في توجيه عملياتها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الجدولين 40 و 41 السابقين.

- Adapté au « cartographie des processus », Cosider Alrem.

تنشط شركة كوسيدار آلام في مجال صيانة وتجديد عتاد البناء والتشييد والتدريب على استعماله، سواء تعلق الأمر بالجانب الميكانيكي أو المظهر الداخلي والخارجي للعتاد، فهي تتبع نمط إنتاج بالطلبات، وذلك عبر 03 مراحل إنجازية للشركة:

**المرحلة الأولى** وتقوم فيها العملية التقنوتجارية بالتقاط مطالب الزبائن التجارية والتقنية، وتقديم عرض تقديري للخدمات، لتقوم بعدها عملية التمويل بتوفير قطع الغيار الضرورية للإصلاح وهي المرحلة الثانية، أما المرحلة الثالثة فيتم فيها إجراء التركيب الميكانيكي اللازم لإصلاح العتاد وصيانتها، كما يتم تجديد مقطورة القيادة والزجاج وكل ذلك وفق ما تم الاتفاق عليه مع الزبون خلال المرحلة الأولى.

خلال هذا المسار لعمليات الإنجاز لشركة كوسيدار آلام يتم مراعاة مطالب الزبائن إضافة لأصحاب المصالح مناوئو الخدمات، والموردين مثل البنوك، ومديرية الجمارك، ومديرية الضرائب، ومفتشية العمل، والعمال خاصة جانب السلامة المهنية، مديرية البيئة، والوكالة الوطنية للتشغيل، صندوق الضمان الاجتماعي وغيرها، لكن ذلك لا يحدث بالصدفة وإنما بتوجيه من عملية الإدارة (Processus de management)، حيث يتميز نظام الإدارة لشركة كوسيدار آلام بتمركز القيادة في عملية واحدة مقارنة بالشركات الأخرى مثل روية، وكوندور وهيدرو أميناخون.

وتستخدم عملية الإدارة في توجيه العمليات الأخرى لشركة كوسيدار آرام مجموعة من الأدوات في ذلك وهي:

- 1- قائمة أصحاب المصالح؛
- 2- السياسة العامة لشركة كوسيدار آرام؛
- 3- جدول نشر الأهداف الاستراتيجية؛
- 4- لوحة القيادة؛
- 5- اجتماع مراجعة الإدارة؛
- 6- إجراءات داخلية واجبة التطبيق من طرف العمليات الأخرى؛
- 7- مخطط الاتصال الخارجي؛
- 8- التدقيق الداخلي والخارجي.

وأما عمليات الدعم الخمسة فدورها هو سد احتياجات عمليات الإنجاز، من الموارد البشرية والمعلوماتية، والمالية، والمادية.

#### VI-6- استخلاص طريقة توجيه نظام الإدارة نحو مطالب أصحاب المصالح

تهدف هذه الجزئية من الدراسة لمحاولة معرفة النمط الذي اتبعته الشركات المدروسة في توجيه عملياتها نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح، فمما تم استنتاجه أنها أي الشركات المدروسة تقوم بتحديد بعض العمليات الداخلية على أنها عمليات قيادية تملك القدرة على توجيه العمليات الأخرى، ثم تستخدم هذه العمليات القيادية مجموعة من الأدوات الإدارية في توجيه العمليات الأخرى، وهذه الممارسة تم الوقوف عليها في كل الشركات المدروسة، مما يشير إلى أن هناك نمطا اتبعته الشركات المدروسة في توجيه عملياتها الداخلية نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح، والتعرف على هذا النمط يعتبر مهماً لأنه يمكن استخدامه لتقديم الاستشارات للشركات الراغبة في الاهتمام بأصحاب المصالح.

يمكن تحديد هذا النمط بتوزيع الأدوات التي تستعملها الشركات المدروسة في توجيه عملياتها نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح على مراحل نظام الإدارة تخطيط، تنفيذ، مراقبة، وتصحيح، وهو ما يعرضه الجدول الموالي:



جدول 45: توزيع الأدوات الإدارية المستعملة في توجيه العمليات الداخلية حسب مراحل نظام الإدارة

المرحلة الإدارية التي تستخدم فيها الأداة	كوسيدار آلام	هيدروأميناجمون	كوندور	روبية	الشركة
	01	03	03	03	عدد العمليات القيادية
	07	08	11	10	عدد الأدوات الإدارية
تخطيط	X	X	X	X	الاستراتيجية أو السياسة العامة
مراقبة	X	X	X	X	لوحة القيادة (العادية أو بطاقة الأداء المتوازن)
تخطيط	X	X	X	X	جدول نشر الأهداف (عادي أو بطاقة الأداء المتوازن)
مراقبة				X	تقرير استقصاء الزبائن
تخطيط				X	خطة التسويق
تنفيذ	X	X	X	X	إجراءات داخلية
تصحيح	X	X	X	X	المهام التصحيحية الوقائية
مراقبة	X	X	X	X	التدقيق الداخلي والخارجي
تخطيط				X	مخطط تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)
تخطيط			X		التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
تخطيط			X		الميزانية
مراقبة			X		لوحة القيادة المالية
مراقبة وتصحيح	X	X	X	X	اجتماع مراجعة الإدارة
تخطيط ومراقبة		X			نظام معلومات (Enterprise resources planning)

المصدر: إعداد الباحث.

يعرض الجدول أعلاه كافة الأدوات التي تستعملها الشركات المدروسة في توجيه عملياتها الداخلية نحو مطالب أصحاب المصالح، ويوزعها حسب المراحل الأربعة لنظام الإدارة وهي التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، والتصحيح.

هناك تشابه ملحوظ في الأدوات التي تستعملها الشركات الأربعة في توجيه عملياتها الداخلية نحو أصحاب المصالح، حيث أنها تتفق في الأدوات التالية:

- السياسة العامة؛

- جدول نشر الأهداف؛

- لوحة القيادة؛

- إجراءات داخلية؛

- المهام التصحيحية والوقائية؛

- التدقيق الداخلي والخارجي؛

- اجتماع مراجعة الإدارة.

بينما يُلاحظ أنّ هناك اختلافاً في بعض الأدوات، وهذا راجع للاختلاف في تحديد العمليات القيادية، فعندما يتم اعتبار عملية ما كعملية قيادية فإنّ أدواتها المتخصصة في مجالها ستتحول لأدوات توجيهية للعمليات الأخرى.

ولذلك نجد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر أداة توجيهية في شركة كوندور، بينما لا يعتبر كذلك في الشركات الأخرى لأنها اعتبرت عملية إدارة الموارد البشرية عملية دعم وليست عملية قيادة.

وهو ما يفسر أيضاً استعمال تقرير استقصاء الزبائن وخطة التسويق كأدوات لتوجيه العمليات في شركة روية، نتيجة لاعتبار عملية التسويق عملية قيادية بينما تعتبرها الشركات الأخرى عملية إنجاز.

وكذلك الأمر بالنسبة للميزانية ولوحة القيادة المالية فهي أدوات إدارية تم استعمالها في توجيه العمليات في شركة كوندور لأن هذه الأخيرة اعتبرت عملية مراقبة التسيير عملية قيادية، بينما اعتبرت عملية دعم في الشركات الأخرى.

والأمر نفسه أيضاً بالنسبة لنظام معلومات تخطيط الموارد، فيعتبر أداة لتوجيه العمليات في شركة هيدروأميناجون بينما لا يوجد في الشركات المدروسة الأخرى، وذلك أن عملية نظام المعلومات تعتبر قيادية في شركة هيدروأميناجون، بينما تعتبر عملية دعم في الشركات الأخرى.

فمجال العمليات القيادية يؤثر في طبيعة الأدوات التي تستعمل في توجيه العمليات نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح.

هناك سبب آخر يمكنه أن يفسر هذا الاختلاف وهو المعايير الدولية التي اختارت الشركة أن تعمل بها، فاستعمال مخطّط تحليل المخاطر ونقاط التّحكم الحرجة (HACCP) كأداة توجيهية في شركة روية راجع إلى أنّها تعتمد المعيار الدولي ISO 22000 المتعلق بسلامة المنتجات الغذائية على صحّة المستهلك.

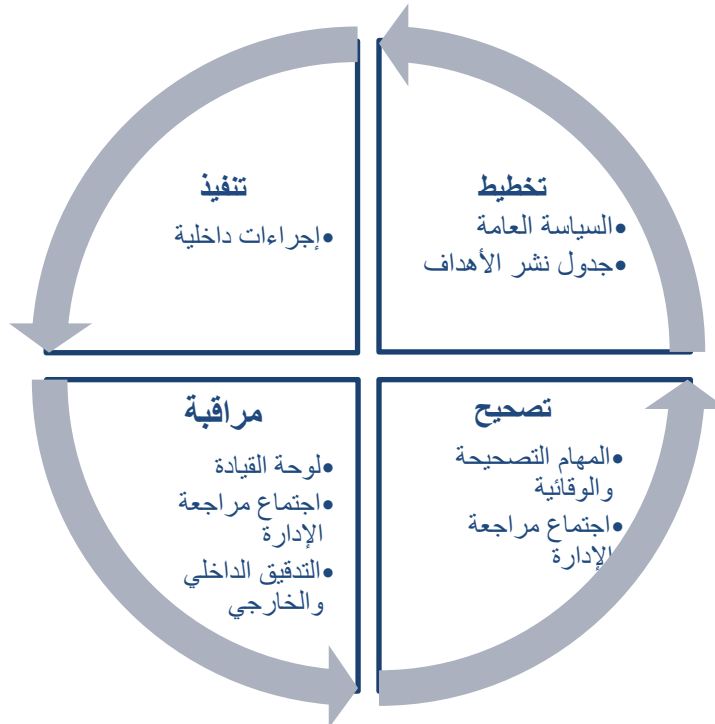
إذن فالاختلاف في استعمال بعض الأدوات في توجيه العمليات الداخلية نحو تلبية أصحاب المصالح راجع لأسباب أهمّها:

- مجال العمليات التي تمّ تحديدها على أنّها عمليات قيادية أثناء تصميم نظام الإدارة؛
- المعايير الدوليّة التي اختارت الشركة أن تعمل وفق مواصفاتها.

ومن هنا يمكن اقتراح نقطة إرشادية مفادها أنّ اختيار العمليات القيادية يجب أن يأخذ في الاعتبار جوانب القصور التي تحد من قدرة نظام الإدارة على تلبية مطالب أصحاب المصالح، فإذا كانت الشركة تتلقى الكثير من شكاوى الزبائن فإن جعل عملية التسويق عملية قيادية يمكنه أن يحل المشكلة، وإن كانت المشكلة ذات صلة بعلاقة الشركة بالكفاءات أو العمال وما يدخل في حكمهم من أصحاب المصالح كصندوق التأمين أو وكالة التشغيل فإن جعل عملية إدارة الموارد البشرية عملية قيادية يمكن أن يحل المشكلة، وإن كانت المشكلة ذات صلة بالتحكم في الديون والتكاليف فإن اعتبار عملية مراقبة التسيير و/أو عملية الإدارة المالية عملية قيادية يمكن أن يوجه العمليات الأخرى نحو حل المشكلة.

ومهما يكن من اختلاف في تحديد العمليات القيادية سواء من حيث العدد أو المجال، فإنّ هناك شرطاً يجب أن يتحقق من أجل أن يتمّ توجيه العمليات الداخلية نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح بشكل كافٍ، وهو أن تكون الأدوات المستعملة في ذلك كافية بإتمام المراحل الإدارية وغير مقتصرة على مرحلة فقط، فبفحص الأدوات التي اتفقت الشركات الأربعة عليها، نجد أنّ منها ما يتعلق بالتخطيط، ومنها ما يتعلق بالتنفيذ، ومنها ما يتعلق بالرقابة، ومنها ما يتعلق بالتصحيح، كما يوضح الرسم التوضيحي التالي:

رسم توضيحي 20: توزيع أدوات توجيه العمليات نحو مطالب أصحاب المصالح على المراحل الأربعة لنظام الإدارة



المصدر: إعداد الباحث

وهذا يشير إلى أن توجيه نظام الإدارة لأية شركة نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح يكون أثناء التخطيط، والرقابة، والتنفيذ، والتصحيح، ولا يقتصر على مرحلة إدارية واحدة فقط، وعليه فلا يمكن ضمان حصول التوجيه الصحيح للعمليات الداخلية نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح إن كانت الأدوات المستعملة في ذلك لا تغطي كافة المراحل الإدارية الأربعة، مهما كان الاختلاف بين الشركات في مجال النشاط أو العمليات القيادية أو المعايير الدولية المعمول بها، ويمكن للشركة أن تضيف بعدها ما يناسبها من أدوات إدارية.

من النقاط المهمة التي يجب إبرازها هو أن الشركات المدروسة بتحديدتها لبعض العمليات الداخلية على أنها عمليات قيادية، وتمكينها من توجيه العمليات الأخرى في حدود اختصاصها، فقد جعلت نظم إدارتها ذاتية التوجيه نحو أصحاب المصالح، فالعمليات الداخلية ستتوجه لتحقيق نتائج مرضية لأصحاب المصالح وفقا لتوجيهات العمليات القيادية والتي تمارسها بأدوات إدارية مختلفة.

لكنها رغم ذلك فهي أي العمليات القيادية لا تلعب دور الوسيط بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية الأخرى داخل الشركة، بل بتوفير الظروف المناسبة للاهتمام بأصحاب المصالح الذين حددتهم مسبقا، ويبقى التفاعل معهم ومتابعة الجوانب التقنية لمطالبهم على عاتق كل عملية حسب اختصاصها، وهو ما يعني أن هنالك جانب مهمًا لعلاقة الشركات المدروسة بأصحاب المصالح لا بد من إبرازه، وهو ما يتناوله الفصل القادم.

## VII- التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح

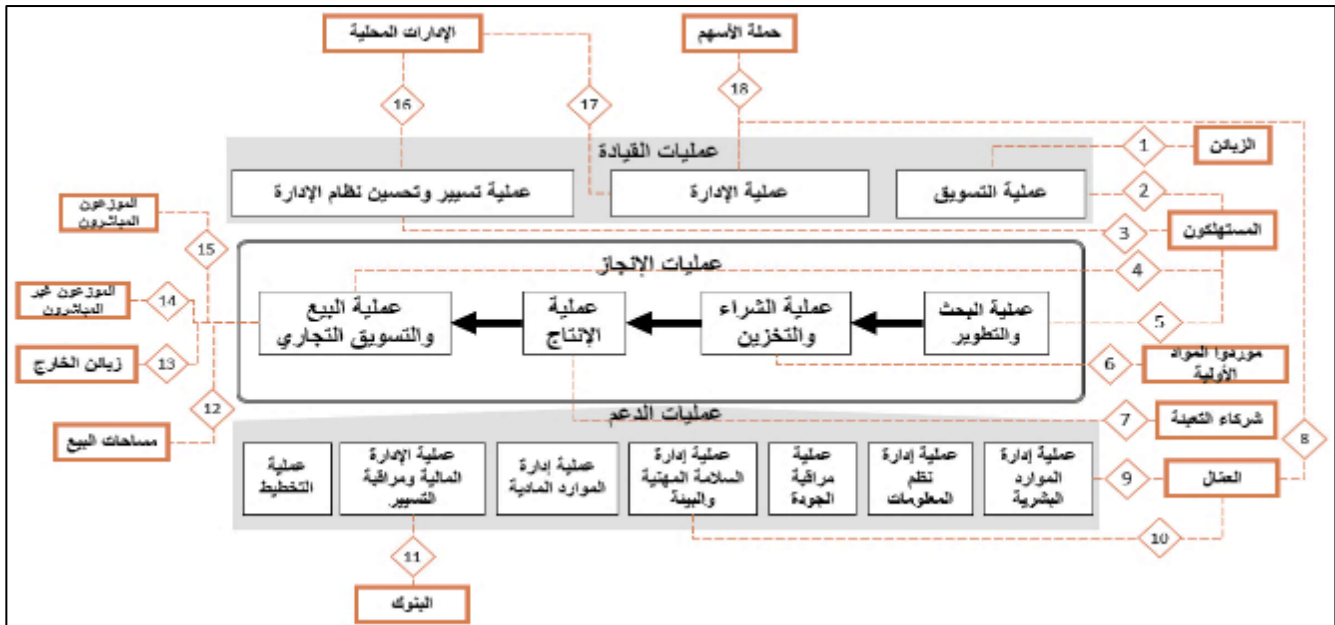
## VII-1- تمهيد

إن التوجيه الذاتي لنظام الإدارة نحو الاستجابة لأصحاب المصالح يعتبر شرطا أساسيا لبناء علاقات متبادلة المنافع بين الشركة وأصحاب المصالح، لكنه ليس كافيا للمحافظة على هذه العلاقات واستدامتها، لأنه لا يضمن التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح، لذلك يحاول هذا الفصل أن يجد حلا للإشكالية الفرعية الخامسة والتي تساءلت حول الكيفية التي تقوم بها الشركات المدروسة بالتكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح. ولدراسة ذلك سيتم التطرق للعلاقات التفاعلية بين الشركة وأصحاب المصالح، بغرض التعرف على عددها، وخصائصها، وفهم التفاعلات التي تحصل ضمنها.

## VII-2- العلاقات بين شركة روية وأصحاب مصالحها

حتى يمكن فهم كيف تتكيف شركة روية مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح لا بد من تحليل التفاعلات التي تحصل بينها وبينهم، والتي يلخصها الشكل الموالي:

## شكل 8: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة روية - 2020م



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة روية (09-02-2020). مقابلة شخصية، والجدول 13 و الشكل 02.

يمثل الشكل 08 العلاقات التفاعلية بين أصحاب المصالح لشركة روية وعملياتها الداخلية، حيث حددت شركة روية 12 صاحب مصلحة، بينما يتكون نظام إدارتها من 14 عملية، موزعة على ثلاثة أنواع؛ عمليات من نوع قيادة، وعمليات إنجاز، وعمليات دعم، بعد توزيع مسؤوليات التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح في شركة روية على العمليات الداخلية، نشأ عدد من العلاقات التفاعلية، بلغ عددها 18 علاقة.

يستنبط أن شركة روية اتبعت معيارين في توزيع هذه المسؤوليات، الأول هو مجال تخصص العملية هو ما يؤهلها للتواصل والتفاعل مع صاحب مصلحة ينشط في نفس تخصصها.

يوضح الشكل 08 أيضا أنه لا يوجد طرف واحد من أصحاب المصالح إلا وقد تم تكليف عملية واحدة على الأقل بالاستجابة لمطالبه، وهو خطوة ضرورية لبناء واستدامة العلاقة بين الشركة بأصحاب المصالح، بينما يكفي أن يتم تكليف بعض العمليات الداخلية وليس كلها بالتفاعل مع أصحاب المصالح.

عدد العمليات المعنية بالتفاعل مع أصحاب المصالح في شركة روية هو 10 عمليات من أصل 14، أي ما يمثل 71 %، عمليات القيادة وعمليات الإنجاز كلها تربطها علاقة مع أصحاب المصالح، بينما هناك 03 عمليات دعم فقط من أصل 07 لديها علاقات مع أصحاب المصالح.

والعمليات الأربع الأخرى وهي عملية التخطيط والمراقبة، وعملية إدارة المعلومات والحضيرة المعلوماتية، وعملية مراقبة الجودة، وعملية إدارة الموارد المادية، لم يتم تكليفها بأية مهام مرتبطة بالتواصل والتفاعل مع أي صاحب مصلحة.

رغم ذلك فإن أغلب العمليات التي يتكوّن منها نظام الإدارة لشركة روية باختلاف أنواعها هي في تفاعل مستمر مع أصحاب المصالح، ما يؤدي لاستنتاج مفاده أن علاقة شركة روية مع أصحاب المصالح غير مركزية في عملية واحدة، أو في نوع واحد من العمليات، بل إن أغلب العمليات هي تفاعل مع أصحاب المصالح وفي نفس الوقت في تفاعل مع العمليات الأخرى وهو ما يسهّل التكيف مع أية تغيرات في مطالب أصحاب المصالح، بالتقاطها، وتحويلها للعمليات الأخرى.

جدول 46: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة روية - 2020م

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين		
			وسائل الاتصال	وجهها لوجه	مكان العمل
1	الزبائن	عملية التسويق	X	X	X
2	المستهلكون	عملية التسويق	X	X	X
3	المستهلكون	عملية البحث والتطوير	X	X	
4	المستهلكون	عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة	X	X	
5	المستهلكون	عملية البيع والتسويق التجاري	X	X	X

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وناثق	إلكتروني
مكان العمل						
6	موردوا المواد الأولية	عملية إدارة الشراء والمخزونات	سد الاحتياجات من المواد الأولية	X	X	X
7	شركاء التعبئة	عملية إنتاج العصير والمشروبات ونكتار الفواكه	تعبئة العصير المنتج من الشركاء في عبواتهم داخل مصنع شركة روية.	X	X	
8	العمال	عملية الإدارة	تمثيل العمال في اللجان الاستشارية، أو للتفاوض.	X	X	X
9	العمال	عملية إدارة الموارد البشرية	أجور، تدريب، تحفيز، وخدمات اجتماعية	X	X	X
10	العمال	عملية إدارة الصحة والسلامة المهنية	إرساء تعليمات وضوابط السلامة المهنية.	X	X	X
11	البنوك	عملية الإدارة المالية ومراقبة التسيير	تمويل وتسديد ديون	X	X	X
12	مساحات البيع	عملية البيع والتسويق التجاري	عرض منتج شركة روية في رفوف وثلاجات مصممة خصيصا.	X	X	X
13	الموزعون مباشرون	عملية البيع والتسويق التجاري	بيع المنتجات لموزعين يوصلونها مباشرة للمستهلكين	X	X	X
14	الموزعون غير المباشرين	عملية البيع والتسويق التجاري	بيع المنتجات لموزعين غير مباشرين	X	X	X
15	زبائن الخارج	عملية البيع والتسويق التجاري	توزيع وبيع المنتجات في الخارج.	X	X	X
16	الإدارة المحلية	عملية تسيير وتحسين نظام الإدارة	الامتثال للمتطلبات القانونية ذات الصلة بنظام إدارة الجودة، والسلامة الغذائية، والبيئة.	X	X	X
17	الإدارة المحلية	عملية الإدارة	الامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بالعمل والضرائب وغيرها.	X	X	X
18	حملة الأسهم	عملية الإدارة	تحقيق مردودية مالية مقبولة.	X	X	X
3	14	17	18	المجموع		
16 %	77 %	94 %	100 %	النسبة المئوية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة روية (09-02-2020). مقابلة شخصية.

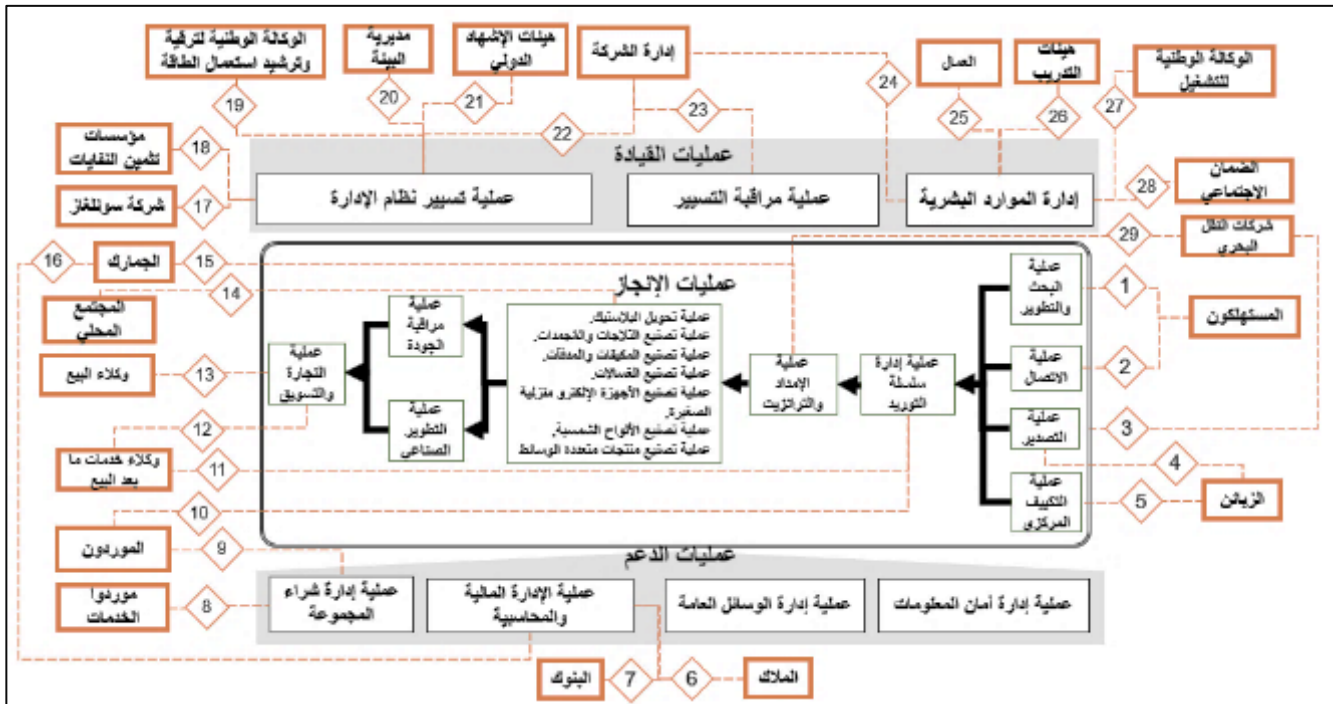
يعرض الجدول 46 ، قائمة العلاقات التفاعلية بين أصحاب المصالح ونظام الإدارة لشركة روية ممثلا في عملياته الداخلية، وعددها 18 علاقة، يتم فيها استعمال أنواع مختلفة من أدوات الاتصال:

- الاتصال باللقاء وجها لوجه: ويتم استعماله في التفاعل مع أصحاب المصالح بنسبة 100 %، أي من طرف كل العمليات ومع كل أصحاب المصالح، ويتمثل في الاجتماعات الدورية، واجتماع الجمعية العامة لحملة الأسهم، وزيارات أصحاب المصالح للشركة والعكس، والمشاركة في المعارض؛
  - الاتصال بنماذج الوثائق: وتستهمله شركة روية في 94 % من علاقاتها مع أصحاب المصالح، ويتضمن الطلبات والفواتير ومختلف الوثائق الرسمية إضافة لمطويات تعريفية بالشركة ومنتجاتها، والإشهار المقروء؛
  - الاتصال الإلكتروني: ويستعمل في 77 % من علاقات شركة روية مع أصحاب المصالح، ويتضمن موقع الأنترنت الرسمي للشركة، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي، والنشرة الإلكترونية للشركة، والإشهار المتلفز، والإذاعي، ومركز اتصالات مدعم ببرنامج إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) يسمح بالتعرف على الزبائن والموزعين والمستهلكين عند اتصالهم وتسجيل طلباتهم وشكاويهم واقتراحاتهم، ليتم تحليلها في اجتماع أسبوعي، ومعالجتها، وتتيح شركة روية مركز اتصالاتها لكافة أصحاب المصالح، وليس مقتصرًا على الزبائن فقط؛
  - الاتصال في مكان العمل: وتستهمله شركة روية في 16 % من علاقاتها مع أصحاب المصالح، ومع العمال فقط، ويتضمن الإعلانات المعلقة، والتي يتم عرضها داخل المصنع على شاشات التلفاز، واللافتات الإرشادية خاصة تلك المتعلقة بالأخطار التي قد تؤدي لإصابة العامل، وصافرات الإنذار، وتوجيهات الإخلاء، ومكان تجمع العمال عند حدوث خطر ما.
- بالرغم من أن هناك تنوعًا في قنوات الاتصال بين شركة روية وأصحاب المصالح، إلا أنه لا بد من التركيز على تلك القنوات التي تسمح بالتقاط مطالب أصحاب المصالح وليس مجرد إعلامهم من طرف شركة روية، وأهمها:
- مركز اتصالات تابع لنظام معلومات لإدارة العلاقة مع الزبون؛
  - المشاركة في المعارض، والدعوة للزيارات؛
  - موقع أنترنت مزود بنموذج إلكتروني لتقديم الطلبات التجارية والشكاوى.
- وهو ما يسمح بتحيين مطالب أصحاب المصالح من طرف العمليات المعنية، وهذه العمليات بدورها تتفاعل مع العمليات الداخلية الأخرى لشركة روية، ليتم تحقيق الاستجابة للمطالب الجديدة، وهكذا، فيتحقق التكيف باستمرار.



## 3-VII- العلاقات بين شركة كوندور وأصحاب مصالحها

شكل 9: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة كوندور - 2020م



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة كوندور (03-02-2020). مقابلة شخصية،

والجدول 11، و الشكل 01.

يمثل الشكل أعلاه العلاقات بين أصحاب المصالح لشركة كوندور البالغ عددهم 21، وبين العمليات الداخلية التي يتكون منها نظام إدارتها؛ وعددها 23 عملية، وقد نشأت هذه العلاقات بعد توزيع مسؤولية الاتصال والاستجابة لأصحاب المصالح على العمليات الداخلية، وقد بلغ عددها 29 علاقة.

يحدث ضمن هذه العلاقات تفاعلات بين شركة كوندور وأصحاب المصالح، فيتم الاتصال والعمل على استمرار تدفق المعلومات من أصحاب المصالح للعمليات الداخلية، مما يسمح بالتعرف على مطالبهم، والتغيرات فيها، وأخذها في الاعتبار.

في شركة كوندور هناك 19 عملية تتفاعل مع أصحاب المصالح، ما نسبته 82.6 %، يعني أن هناك 04 عمليات ليس لها أي تفاعل خارج حدود شركة كوندور، 02 منها من نوع الإنجاز وهي عملية مراقبة الجودة، وعملية التطوير الصناعي، و02 منها من نوع الدعم وهي عملية إدارة أمن المعلومات، وعملية إدارة الوسائل العامة.

فعمليات القيادة الثلاث كلها في تفاعل مع أصحاب المصالح، بينما هناك 87.5 % من عمليات الإنجاز، و50 % فقط من عمليات الدعم متفاعلة مع أصحاب المصالح.

وهذا يعني أن التواصل مع أصحاب المصالح في شركة كوندور يتسم باللامركزية فأغلب العمليات لها الاستقلالية في التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح بشرط أن يكون ضمن إطار توجيهات عمليات القيادة، والتي تكون باستعمال مجموعة من الأدوات الإدارية تم ذكرها بشيء من التفصيل في الفصل السابق.

وفي نفس الوقت فإنه إذا ما رتبنا نوع العمليات حسب مستوى التفاعل مع أصحاب المصالح فإننا نجد عمليات القيادة، ثم عمليات الإنجاز ثم عمليات الدعم، وهذا يعني الانفتاح على أصحاب المصالح من كافة الجهات لكن كلما نزلنا في مستوى العمليات قلّ هذا التفاعل، وهذا يُفسّر على أن عمليات الدعم في حد ذاتها هي تزود العمليات الأخرى بالموارد اللازمة لتحقيق الاستجابة لأصحاب المصالح.

فالاستقلالية مهمة لإيجاد مجال من المرونة يسمح لكل عملية أن تلتقط مطالب صاحب المصلحة المكلفة به، وأن تنقلها للعمليات الداخلية الأخرى، والتي تقوم بدورها بتحديثات في عناصرها، مما يؤدي لاحتواء أية تغييرات في مطالب صاحب المصلحة.

جدول 47: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة كوندور - 2020م

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجهها لوجه	نماذج وثائق	إلكتروني
1	المستهلكون	عملية البحث والتطوير	التعرف على الأذواق والتفضيلات		X	X
2	المستهلكون	عملية الاتصال	استلام الطلبات ومراجعة المتطلبات لضبطها قبل التصنيع	X	X	X
3	شركات النقل البحري	عملية التصدير	نقل وتسليم المنتجات لزبائن في الخارج	X	X	X
4	الزبائن	عملية التصدير	التعرف مطالب زبائن الخارج، وبرمجة التصدير.	X	X	X
5	الزبائن	عملية التكيف المركزي	التعرف على مطالب الزبائن المتعلقة بمشاريع التكيف المركزي	X	X	X
6	الملاك	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	التمويل وتحقيق نتائج مالية مرضية لهم	X	X	X
7	البنوك	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	التمويل، وتسديد الديون	X	X	X
8	موردوا الخدمات	عملية إدارة شراء المجموعة	سد احتياجات الشركة من الخدمات	X	X	X
9	الموردون	عملية إدارة شراء المجموعة	سد احتياجات الشركة من المواد والأجزاء وقطع الغيار	X	X	X
10	الموردون	عملية إدارة سلسلة التوريد	التنسيق بين مختلف الموردين للحصول على المواد من بلدان وموردين مختلفين في الوقت ذاته	X	X	X

وسائل الاتصال				وصف التفاعل بين الطرفين	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	صاحب المصلحة	رقم العلاقة
مكان العمل	إلكتروني	نماذج وثائق	وجها لوجه				
	X	X		تنسيق بين موردين لسد احتياجات الوكلاء من قطع الغيار اللازمة للإصلاح	عملية إدارة سلسلة التوريد	وكلاء خدمات ما بعد البيع	11
	X	X	X	معلومات حول المنتجات المباعة من أجل حساب فترة الضمان وغيرها	عملية التجارة والتسويق	وكلاء خدمات ما بعد البيع	12
	X	X	X	توزيع المنتجات محليا ودوليا.	عملية التجارة والتسويق	وكلاء البيع	13
	X	X	X	مراعاة الثقافة، واحترام الحقوق والمساهمة في النشاطات الثقافية.	عمليات التصنيع	المجتمع المحلي	14
X	X	X	X	الامتثال للمتطلبات القانونية عند جمركة المواد المستوردة	عمليات الإمداد والترانزيت	الجمارك	15
	X	X	X	تسديد الحقوق الجمركية	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	الجمارك	16
		X	X	مرافقة لترشيد استهلاك الطاقة	عملية تسيير نظام الإدارة	شركة سونلغاز	17
	X	X	X	تدوير النفايات والتخلص منها بطريقة غير مضرّة بالبيئة	عملية تسيير نظام الإدارة	مؤسسات تسمين النفايات	18
	X	X	X	مرافقة لترشيد استهلاك الطاقة	عملية تسيير نظام الإدارة	الوكالة الوطنية لترقية وترشيد استعمال الطاقة	19
	X	X	X	التصريح بالنفايات، والامتثال للمتطلبات القانونية المتعلقة بتسييرها.	عملية تسيير نظام الإدارة	مديرية البيئة	20
	X	X	X	إجراء التدقيقات الخارجية، والحصول على شهادات المطابقة للمعايير الدولية	عملية تسيير نظام الإدارة	هيئات الإشهاد الدولي	21
	X	X	X	التصريح لإدارة الشركة بمدى فعالية نظام الإدارة، وتحسينه	عملية تسيير نظام الإدارة	إدارة الشركة	22
	X	X	X	التصريح لإدارة الشركة بمستوى الأداء المالي المحقق، وتحسينه.	عملية مراقبة التسيير	إدارة الشركة	23
	X	X	X	التصريح لإدارة الشركة بالأداء الاجتماعي، وتحسينه.	عملية إدارة الموارد البشرية	إدارة الشركة	24
X	X	X	X	الأجور، النقل، الإطعام، وطب العمل.	عملية إدارة الموارد البشرية	العمال	25
	X	X	X	سد الاحتياجات من التدريب	عملية إدارة الموارد البشرية	هيئات التدريب	26
	X	X	X	سد الاحتياجات من الأفراد المؤهلين.	عملية إدارة الموارد البشرية	الوكالة الوطنية للتشغيل	27
	X	X	X	التصريح بالعمال، وحوادث العمل والأمراض المهنية.	عملية إدارة الموارد البشرية	الضمان الاجتماعي	28

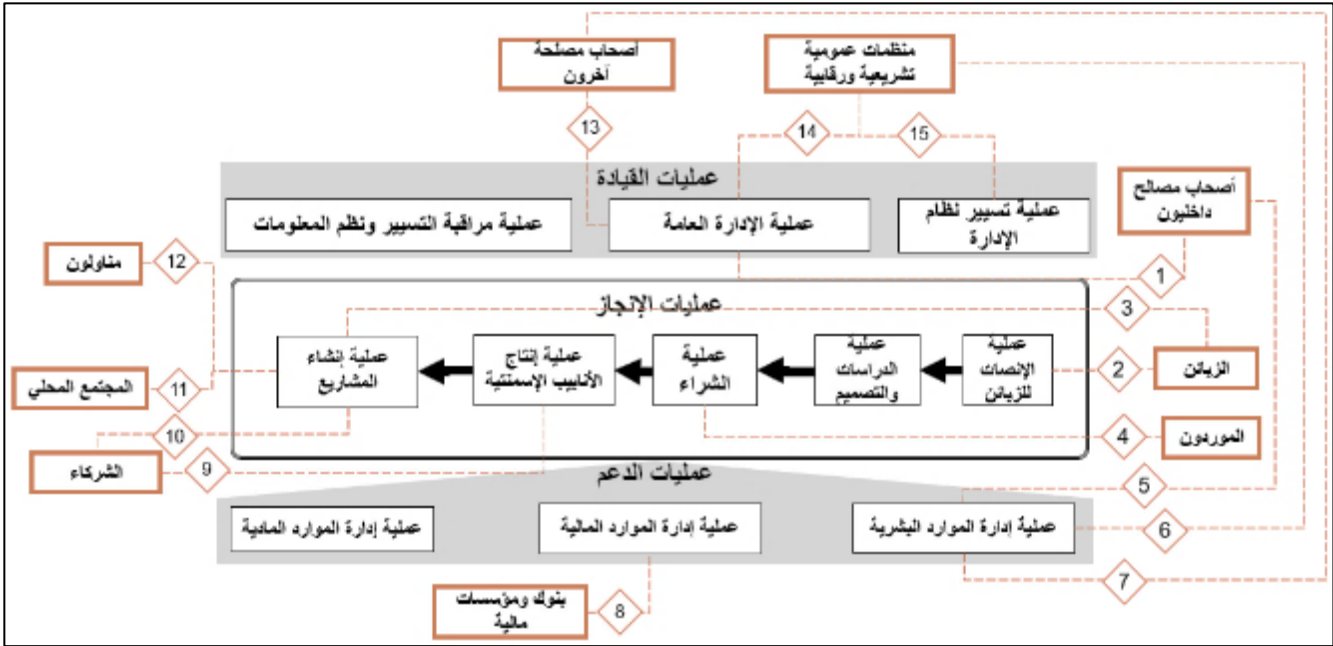
رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وثائق	مكان العمل الإلكتروني
29	شركات النقل البحري	عملية الإمداد والترانزيت	نقل المواد من الموردين في بلدان مختلفة	X	X	X
المجموع				27	29	28
النسبة المئوية				93 %	100 %	13.8 %

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة كوندور (03-02-2020). مقابلة شخصية

- يعرض الجدول 47 التفاعلات التي تحصل بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة كوندور، ووسائل الاتصال المستعملة في ذلك، وقد بلغ عدد هذه التفاعلات 29، يتم فيها استعمال وسائل اتصال مختلفة:
- الاتصال باللقاء وجها لوجه: ويتم استعماله في 93 % من علاقات كوندور مع أصحاب المصالح، وهي عبارة عن حصص عمل واجتماعات، ومعارض، وزيارات متبادلة؛
  - الاتصال بنماذج الوثائق: وتستهمله شركة كوندور في كل علاقاتها مع أصحاب المصالح، ويتضمن نماذج الوثائق التي تستعمل باستمرار كالتعليقات والفواتير والاتفاقيات وغيرها من الوثائق الرسمية إضافة للوثائق التعريفية بالشركة ومنتجاتها؛
  - الاتصال الإلكتروني: ويستعمل في 96 % من علاقات شركة كوندور مع أصحاب المصالح، وأهم دعائمه:
    - o موقع الأنترنت الرسمي لشركة كوندور، والبريد الإلكتروني؛
    - o نظام إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) يتيح للمستهلكين الاتصال بأعوان تقنيين للحصول على إرشادات حول كيفية استعمال المنتج، وحل بعض المشكلات التقنية، أو إشعار الزبون بإصلاح منتج في حال ما أحضر الزبون المنتج لخدمات ما بعد البيع؛
  - الاتصال في مكان العمل: وتستهمله شركة كوندور في 13.8 % من علاقاتها مع أصحاب المصالح، وبالضبط مع الزبائن الذين يطلبون تركيب نظام للتكييف المركزي في بناياتهم، ومع موردي الخدمات الذين يحضرون لموقع الشركة للقيام بخدمات إصلاحية في هياكل الشركة، ومع الجمارك في حال جمركة المواد داخل المخزن الذي أناحته شركة كوندور للجمارك من أجل تسهيل وتسريع عملية الجمركة، ومع العمال.
- ويكون هذا النوع من الاتصال بالإعلانات المعلقة، والتي تتضمنه لوائح عمل، وضوابط التعامل مع المتدخلين من خارج شركة كوندور، واللافات المتعلقة بالسلامة من حوادث العمل.

## 4-VII- العلاقات بين شركة هيدرو أميناجمون وأصحاب مصالحها

شكل 10: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة هيدرو أميناجمون – 2020م



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون (10-02-2020). مقابلة شخصية، والجدول 17، والشكل 03.

يبلغ عدد أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون 09، بينما يبلغ عدد عملياتها الداخلية 11 عملية، أما عدد العلاقات بينهما فهي 15 علاقة تفاعلية، يتم عبرها تناقل المعلومات واستلام المطالب والاستجابة لها، حتى وإن تغيرت فإنّ التواصل المستمر يسمح بالتعرف عليها وأخذها في الاعتبار.

في شركة هيدرو أميناجمون هناك 08 عمليات داخلية تتفاعل مع أصحاب المصالح، يعني أنّ هناك 03 عمليات لا تساهم في التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح، 01 منها من نوع قيادة وهي عملية مراقبة التسيير ونظم المعلومات، و01 منها من نوع إنجاز وهي عملية الدراسات والتصاميم، و01 منها من نوع دعم وهي عملية إدارة الموارد المادية.

فنسبة تفاعل العمليات الداخلية مع أصحاب المصالح هي 72.7 %، وهي متغيرة حسب نوع العمليات، فإذا ما أخذنا عمليات القيادة فهذه النسبة بلغت 67 %، وهي نفسها لعمليات الدعم، أما عمليات الإنجاز فـ 80 % منها هي في تواصل وتفاعل مع أصحاب المصالح.

وهذه الوضعية للعلاقات بين أصحاب المصالح وشركة هيدرو أميناجمون تشير أيضا إلى أنّ إدارة العلاقة بين الطرفين تتسم باللامركزية، فأغلب العمليات تشارك في ذلك، كما أنّ هناك انفتاحات على أصحاب المصالح من كل المستويات سواء على مستوى عمليات القيادة، أو الإنجاز، أو الدعم، وهو ما يجعل العمليات الداخلية في تعاون من أجل التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح، مما يؤدي للتكيف مع مطالبهم وأية تغيرات فيها.

## جدول 48: التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجون - 2020م

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وناثق	إلكتروني
1	أصحاب مصالح داخليون	عملية الإدارة العامة	توجيهات مجلس الإدارة، تمثيل العمال في اللجان، التفاوض مع النقابة	X	X	X
2	الزبائن	عملية الإنصات للزبان	اليقظة على الصفقات العمومية ذات الصلة.	X	X	X
3	الزبائن	عملية إنشاء المشاريع	تسليم المشاريع المنجزة.	X	X	X
4	الموردون	عملية الشراء	سد الاحتياجات من الموارد المادية	X	X	X
5	أصحاب مصالح داخليون	عملية إدارة الموارد البشرية	أجور، حوافز، تدريب، خدمات اجتماعية.	X	X	X
6	منظمات عمومية تشريعية ورقابية	عملية إدارة الموارد البشرية	التصريح بالعمال وحوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي	X	X	X
7	أصحاب مصلحة آخرون	عملية إدارة الموارد البشرية	طب العمل	X	X	X
8	بنوك ومؤسسات مالية	عملية إدارة الموارد المالية	تمويل، تسديد ديون، التأمين على الصفقات العمومية	X	X	X
9	الشركاء	عملية إنتاج الأنابيب الاسمنتية	دعم تقني وتكنولوجي لإنتاج الأنابيب.	X	X	X
10	الشركاء	عملية إنشاء المشاريع	دعم تقني وتكنولوجي لإنشاء المشاريع	X	X	X
11	المجتمع المحلي	عملية إنشاء المشاريع	التصريح بالمشاريع للسكان القاطنين قريبا، ومراعاة ثقافتهم وسلامتهم.	X	X	X
12	المانولون	عملية إنشاء المشاريع	مناولة جزء من المشاريع لشركات أخرى، ومتابعتها.	X	X	X
13	أصحاب مصالح آخرون	عملية الإدارة العامة	مثل توثيق العقود عند الموثق، التنسيق مع مديرية الأشغال العمومية في مد شبكات المياه عبر الطرق.	X	X	X
14	منظمات عمومية وتشريعية ورقابية	عملية الإدارة العامة	عضوية في منظمات مثل منتدى رؤساء المؤسسات، تفتيشات.	X	X	X
15	منظمات عمومية وتشريعية ورقابية	عملية تسيير نظام الإدارة	تدقيقات خارجية.	X	X	X
المجموع				5	13	15
النسبة المئوية				31 %	87 %	100 %

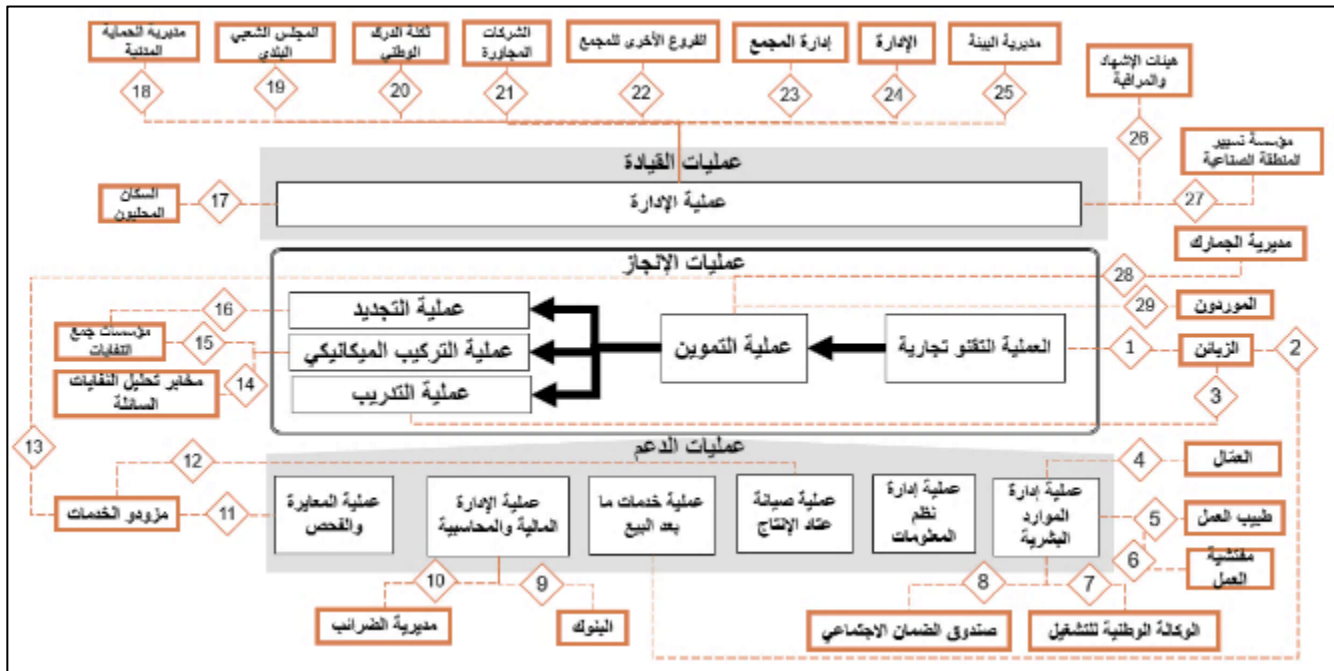
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدروأميناجون (10-02-2020). مقابلة شخصية.

يعرض الجدول 48 العلاقات التفاعلية التي تحصل بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة هيدروأميناجمون، ونوع وسائل الاتصال المستعملة في ذلك، وقد بلغ عدد هذه العلاقات 15، يتم فيها استعمال وسائل اتصال مختلفة:

- الاتصال باللقاء وجها لوجه: ويتم استعماله في كل علاقات شركة هيدروأميناجمون بأصحاب المصالح، وهي تتمثل في زيارات وتفتيشات، وحصص عمل واجتماعات، ومعارض؛
- الاتصال بنماذج الوثائق: وتستعمله شركة هيدروأميناجمون في كل علاقاتها بأصحاب المصالح، ويتضمن نماذج الوثائق الإدارية خاصة؛
- الاتصال الإلكتروني: ويستعمل في 87% من علاقات شركة هيدروأميناجمون بأصحاب المصالح، وأهم وسائله: موقع الأنترنت الرسمي لشركة هيدروأميناجمون، والبريد الإلكتروني، ومشاركة الملفات داخليا.
- الاتصال في مكان العمل: وتستعمله شركة هيدروأميناجمون في 31% من علاقاتها بأصحاب المصالح، وبالضبط مع أصحاب المصالح الداخليين كمجلس الإدارة والعمال، ومع الزبائن والمناولين والمجتمع المحلي في أماكن إنجاز المشاريع، ويكون هذا النوع من الاتصال بالإعلانات المعلقة، واللافتات.

## VII-5. العلاقات بين شركة كوسيدار أرام وأصحاب مصالحها

شكل 11: العلاقات بين أصحاب المصالح وشركة كوسيدار أرام - 2020م



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار أرام (04-02-2020). مقابلة شخصية، والجدول 21، والشكل 04.

يتكون نظام الإدارة لشركة كوسيدار آرام من 12 عملية داخلية، في حين أن عدد أصحاب المصالح أصحاب مصالح هو 24، وقد وصل عدد العلاقات بينهما أن بين العمليات الداخلية وأصحاب المصالح 29 علاقة.

عدد العمليات المتفاعلة مع أصحاب المصالح هو 11، أي أن 92 % من العمليات الداخلية لشركة كوسيدار آرام تربطها علاقات بأصحاب المصالح؛ حيث أن هناك عملية واحدة فقط من نوع الدعم ليست لها أية تفاعلات خارج حدود الشركة، وهي عملية إدارة نظم المعلومات، وهذا يدل على أن هناك تشاركا وتعاوناً بين العمليات الداخلية في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وأنها غير متركزة في عدد قليل من العمليات.

وقد تم توزيع هذه العلاقات على أساس معيار التخصص، فتخصص العملية هو ما يُحدد أصحاب المصالح الذين تقع مسؤولية التواصل معهم على عاتقها.

يُستنبط أيضاً أن عمليات مستوى القيادة ومستوى الإنجاز كلها في علاقة وتفاعل مع أصحاب المصالح، مع الإشارة إلى أن عدد العمليات القيادية في شركة كوسيدار آرام هو عملية واحدة فقط، وهي وحدها تستحوذ على 38 % من علاقات الشركة مع أصحاب المصالح، وهذا نتج من عاملين وهما:

- أثناء تحديد أصحاب المصالح، فصلت فرق العمل في ذكر المديرية الحكومية مما أنشأ علاقات كثيرة للإدارة؛
- أثناء تصميم نظام الإدارة، تم تحديد عملية قيادية واحدة، مما جعلها وحدها مكلفة بإدارة العلاقة مع 11 طرفاً من أصحاب المصالح، بينما في الشركات التي تم تناولها سابقاً فإنها كلها جعلت القيادة تشاركية بين 03 عمليات.

جدول 49: التفاعلات بين أصحاب المصالح وشركة كوسيدار آرام - 2020م

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وثنائق	إلكتروني
1	الزبائن	العملية التكنولوجية التجارية	الصفقات العمومية، تسليم واستلام العتاد.	X	X	X
2	الزبائن	عملية خدمات ما بعد البيع	استلام العتاد وتسليمه، تسليم ملحقات.	X	X	X
3	الزبائن	عملية التدريب	تدريب حو كيفية استعمال العتاد، تسليم شهادات.	X	X	X
4	العمال	عملية إدارة الموارد البشرية	أجور، تدريب، خدمات اجتماعية، سلامة مهنية	X	X	X
5	طبيب العمل	عملية إدارة الموارد البشرية	تحديد مخاطر العمل في كل وظيفة، فحوصات، تطعيمات	X	X	X
6	مفتشية العمل	عملية إدارة الموارد البشرية	تفتيشات، متابعة تظلمات العمال.	X	X	X
7	الوكالة الوطنية للتشغيل	عملية إدارة الموارد البشرية	سد احتياجات من العمال	X	X	X



رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وثائق	إلكتروني
8	صندوق الضمان الاجتماعي	عملية إدارة الموارد البشرية	تصريحات.	X	X	
9	البنوك	عملية الإدارة المالية والمحاسبية.	تمويل، تسديد ديون	X	X	X
10	مديرية الضرائب	عملية الإدارة المالية والمحاسبية	تسديد ضرائب	X	X	
11	مزودو الخدمات	عملية المعايرة والفحص	معايرة وفحص وسائل القياس، وتسليم شهادات المعايرة.	X	X	X
12	مزودو الخدمات	عملية صيانة عتاد الإنتاج	تدخلات للصيانة.	X	X	X
13	مزودو الخدمات	عملية التمويل	تقييم مزودي الخدمات، تمويل بقطع الغيار، تسديد مقابل أتعابهم.	X	X	X
14	مخابر تحليل النفايات السائلة	عملية التركيب الميكانيكي	أخذ عينات من النفايات السائلة الزيوت المستعملة، تسليم نتائج التحليل.	X	X	X
15	مؤسسات جمع النفايات	عملية التجديد	تسليم نفايات	X	X	X
16	مؤسسات جمع النفايات	عملية التركيب الميكانيكي	تسليم نفايات	X	X	X
17	السكان المحليون	عملية الإدارة	مويل أنشطة ثقافية وخيرية ورياضية.	X	X	
18	مديرية الحماية المدنية	عملية الإدارة	تسليم مخطط التدخل الداخلي، تمرينات الإخلاء.	X	X	X
19	المجلس الشعبي البلدي	عملية الإدارة	تسليم مخطط التدخل الداخلي	X	X	
20	ثكنة الدرك الوطني	عملية الإدارة	تصريحات، إتاحة عتاد عند الحاجة، التعاون والتنسيق عند حصول مخاطر كبرى.	X	X	
21	الشركات المجاورة	عملية الإدارة	التنسيق والتعاون معهم عند حصول خطر يتجاوز حدود الشركة	X	X	
22	الفروع الأخرى للمجمع	عملية الإدارة	تعاون في الكفاءات والموارد	X	X	X
23	إدارة المجمع	عملية الإدارة	توجيهات، تقارير الأداء	X	X	X
24	الإدارة (مجلس الإدارة)	عملية الإدارة	اجتماعات، جمعيات عامة، تعيين مدير عام.	X	X	X
25	مديرية البيئة	عملية الإدارة	تصريحات بالنفايات، تفتيشات	X	X	X
26	هيئات الإسهاد والمراقبة	عملية الإدارة	تدقيقات خارجية، شهادات المطابقة للمعايير الدولية.	X	X	X

رقم العلاقة	صاحب المصلحة	العملية المكلفة بمتابعة علاقته	وصف التفاعل بين الطرفين	وسائل الاتصال		
				وجها لوجه	نماذج وثائق	إلكتروني
27	مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية	عملية الإدارة	اشتراكات	X	X	
28	مديرية الجمارك	عملية التموين	جمركة المواد المستوردة	X	X	
29	الموردون	عملية التموين	سد احتياجات من المواد وقطع الغيار.	X	X	X
المجموع				29	29	20
النسبة المئوية				100%	100%	69%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مسؤول نظام الإدارة لشركة كوسيدار آلام (04-02-2020). مقابلة شخصية

يعرض الجدول 49 العلاقات التفاعلية التي تحصل بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية لشركة كوسيدار

آلام، والتي بلغ عددها 29 علاقة تستعمل فيها وسائل اتصال مختلفة:

- الاتصال باللقاء وجها لوجه: ويتم استعماله في كل علاقات شركة كوسيدار آلام بأصحاب المصالح، وهي عبارة عن زيارات وتفتيشات، وحصص عمل واجتماعات، ومعارض؛

- الاتصال بنماذج الوثائق: وتستهمله شركة كوسيدار آلام في كل علاقاتها بأصحاب المصالح، ويتضمن نماذج الوثائق الإدارية؛

- الاتصال الإلكتروني: ويستعمل في 69% من علاقات شركة هيدروأميناجيون بأصحاب المصالح، ويكون باستعمال:

- o موقع الأنترنت الرسمي والبريد الإلكتروني؛
- o مشاركة الملفات داخليا؛
- o الفاكس.

- الاتصال في مكان العمل: وتستهمله شركة كوسيدار آلام في 17% من علاقاتها بأصحاب المصالح، مع الزبائن عند التدريب على قيادة العتاد، ومع مزودي الخدمات عند تدخلهم داخل الشركة لصيانة أدوات العمل، ومع طيبب العمل عند زيارته للشركة، ومع مديرية الحماية المدنية لإجراء تمرينات الإخلاء والإطفاء، ومع مؤسسات جمع النفايات اثناء قدومهم لمقر الشركة لشحن النفايات الصناعية.

#### VII-6- استخلاص كيفية التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح

بعد الاطلاع على حالة كل شركة من الشركات المدروسة، تبين أنها تتبع نمطا واحدا في التكيف مع مطالب

أصحاب المصالح، وهو أنها جعلت من التفاعل مع أصحاب المصالح لا مركزيا، غير مختص في عملية واحدة من

عمليات نظام الإدارة، بل إن أغلب العمليات تشارك في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح حسب تخصصها، كما أنها غير محصورة في نوع واحد من العمليات، بل إن هناك انفتاحا في العلاقات مع أصحاب المصالح على مستوى عمليات القيادة، وعمليات الإنجاز، وعمليات الدعم، كما يلخص الجدول التالي:

جدول 50: نسبة العمليات التي تربطها علاقة بأصحاب المصالح

الشركة	نسبة العمليات الداخلية	نسبة عمليات القيادة	نسبة عمليات الإنجاز	نسبة عمليات الدعم
روبية	71 %	100 %	100 %	43 %
كوندور	82 %	100 %	87.5 %	50 %
هيدروأميناجمون	72.7 %	67 %	80 %	67 %
كوسيدار آلام	92 %	100 %	100 %	17 %
المتوسط	79 %	92 %	92 %	44 %

المصدر: إعداد الباحث.

ففي المتوسط هناك 79% من العمليات الداخلية لنظام الإدارة تربطها علاقة بأصحاب المصالح، وهذا يُدلل على اللامركزية والتعاون والتشارك في إدارة العلاقة بأصحاب المصالح، كما أن ذلك غير مقتصر على عمليات القيادة فقط، بل إن كل المستويات في تواصل وتفاعل مع أصحاب المصالح؛ حيث أن 92 % من عمليات الإنجاز، و44 % من عمليات الدعم تربطها علاقة بأصحاب المصالح، وهذا النمط في العلاقات هو ما يسمح بحدوث تفاعلات مباشرة بين العمليات الداخلية وأصحاب المصالح، وانتقال المعلومات والانتباه لأي تغير في مطالب أصحاب المصالح باكرا، والتكيف معها، كما أن التكيف كذلك تشارك فيه كافة عمليات النظام، باعتبارها متفاعلة فيما بينها.

## VIII-خاتمة

## VIII-1- فحص فرضيات الدراسة

❖ إثبات صحة الفرضية 1، التي نصت على أن "تحديد أصحاب المصالح يتم وفق منهجية موضوعية" فرغم اختلاف الشركات المدروسة في الطريقة، إلا أن كل واحدة منها اتبعت مراحل منطقية، فكل الشركات قامت بوضع قائمة مفتوحة لأصحاب المصالح، بعقد اجتماع عصف ذهني بإشراك مستويات مختلفة من الشركة، ثم قامت بتقييم أصحاب المصالح عبر معايير موضوعية مسبقاً، تسمح بتنقيط أصحاب المصالح، ومن بين هذه المعايير أهمية علاقة الشركة بصاحب المصلحة، ومستوى تأثير الشركة به، ثم ضبطت قائمة نهائية تضم أصحاب المصالح الذين يجدر بالشركة مراعاتهم.

❖ إثبات صحة الفرضية 2، والتي نصت على أن "توجيه نظام الإدارة نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح يكون بمراعاة مطالبهم أثناء القيام بالمهام الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنفيذ والرقابة والتصحيح"، فبعد دراسة حالة كل شركة من الشركات المدروسة تبين أن كل واحدة منها تستخدم أدوات في توجيه نظام الإدارة نحو تلبية مطالب أصحاب المصالح، وهذه الأدوات منها ما يُستخدم في التخطيط: كقائمة أصحاب المصالح، وسياسة الشركة، وجدول نشر الأهداف على العمليات، ومنها ما يُستخدم للتنفيذ: كوضع إجراءات داخلية تجعل سيرورة العمليات تأخذ في الاعتبار مطالب أصحاب المصالح عند تشغيلها، ومنها ما يُستخدم في المراقبة: كلوحة القيادة، واجتماع مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي، ومنها ما يُستخدم في التصحيح: كنموذج المهام التصحيحية والوقائية، واجتماع مراجعة الإدارة، وهذا يعني أن الأخذ في الاعتبار مطالب أصحاب المصالح كان في كل مرحلة من المراحل الإدارية الأربع، وليس مقتصرًا على مرحلة واحدة فقط. وتبين من جهة أخرى كيف صارت مكونات النظم الإدارية للشركات المدروسة تُستخدم في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، مما أدى لدمج هذه الأخيرة في نظام الإدارة، وكأتهما بنية واحدة.

❖ إثبات صحة الفرضية 3، والمتمثلة في: "يتكيف نظام الإدارة باستمرار مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح عن طريق تمكين العمليات الداخلية من التفاعل معهم مباشرة"، فقد جعلت كل شركة من الشركات المدروسة التفاعل مع أصحاب المصالح لا مركزياً بين العمليات الداخلية وبينهم، حيث بلغ متوسط عدد العمليات المتفاعلة مع أصحاب المصالح 79 %، أما إذا ما أخذنا عمليات الإنجاز فقط، فنجد 92 % منها في تفاعل مباشر مع واحد من أصحاب المصالح على الأقل، فهناك تفاعل مباشر بين العمليات وأصحاب المصالح دون واسطة، خاصة عمليات الإنجاز التي تمثل لب مهنة الشركة، وسلسلة قيمتها.

❖ تحقّق صحة الفرضيات الثلاث السابقة أدى لتحقيق صحة الفرضية الرئيسة التي ذهبت إلى أنّ " النموذج الذي يمكن اقتراحه لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة هو النموذج الذي يسمح للشركة بتوظيف مكونات نظام إدارتها الحالي بكلّ مراحلها في الاستجابة لأصحاب المصالح المحددين والمحافظة على التفاعل المستمر معهم "

## VIII-2- نتائج الدراسة

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أثناء البحث النظري، وأثناء دراسة الممارسات في واقع الشركات:

### VIII-2-1- نتائج الجانب النظري:

- 1- علاقة الشركة بأصحاب المصالح هي جانب من الإدارة بدأ يحظى باهتمام من الشركات ولم يعد بالإمكان تجاهلها، بل يفرض الواقع إدارتها، لما لهم من تأثير في أداء الشركة، تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Kerbouche & Yahiaoui, 2019) التي توصلت إلى أنّ هناك تأثيراً معتبراً لأصحاب المصالح في الأداء المالي والتسويقي والاجتماعي؛
- 2- تكون إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح بتحديد أصحاب المصالح، وتعريف مطالبهم، والاستجابة لها، وتقييم مدى تلبّتها لمطالبهم، والتواصل معهم باستمرار؛
- 3- لا يمكن تصور ممارسة إدارة العلاقة بأصحاب المصالح بشكل منفصل عن نظام الإدارة الذي تشتغل به الشركة؛
- 4- يُعتبر نظام الإدارة هو التصميم التنظيمي للشركات وفقاً لنظرية النظم، وتعتبر العملية هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها، وهو يتضمن أيضاً أدوات لتوجيهها كالسياسة والأهداف، وأدوات تُحدد سيورته تنفيذها كالأجراءات، وأدوات لمتابعتها وقياس أدائها كلوحة القيادة والتدقيق الداخلي والخارجي، ونموذج المهام التصحيحية والوقائية؛
- 5- حتى تنجح الشركات في إدارة علاقتها بأصحاب المصالح هناك مجموعة من المبادئ عليها العمل بها، أهمّها الالتزام بالاستجابة لهم في كل الظروف، ومبدأ الاعتراف باهتماماتهم ومتابعتها، ومبدأ الإنصات لهم والتواصل معهم، ومبدأ الاعتراف بالتعارضات المحتملة؛
- 6- يمكن للشركة أن تطور نظام إدارتها بالاستعانة بخبراء داخليين، أو يمكنها أن تستند على المعايير الدولية التي تصدرها هيئات التقييس لهذا الغرض، وأشهرها معايير نظم الإدارة التي تصدر عن منظمة الأيزو مثل معيار نظام إدارة الجودة ISO 9001، ومعيار نظام الإدارة البيئية ISO 14001، ومعيار نظام إدارة السلامة المهنية ISO 45001، ومعيار نظام إدارة سلامة المنتجات الغذائية ISO 22000.

## VIII-2-2- نتائج الجانب التطبيقي

- 1- يتم تحديد أصحاب المصالح عن طريق تشكيل فرق أو فريق عمل في الشركة، ويتم في أول خطوة إجراء عصف ذهني لإنشاء قائمة أولية لأصحاب المصالح، ثم تعديل هذه القائمة عن طريق تقييم الأطراف المقترحة فيها باستخدام معايير لتنقيط أصحاب المصالح والإبقاء على من يحصلون على نقطة فوق العتبة المحددة، وهذا ما قامت به رويبة، وكوندور، وهيدروأميناجمون، وكوسيدار آلام، وهذا يدعو لاستثناء الشركات المدروسة من النتيجة التي توصل إليها (العايب، 2011) في أن الشركات لا تبذل الجهد الكافي للتعرف على أصحاب المصالح؛
- 2- تتكوّن قائمة أصحاب المصالح للشركات المدروسة من 62.75% من الأطراف الذين تربطها بهم علاقة اقتصادية، و37.25% من الأطراف تربطها بهم علاقة غير اقتصادية، وهذا يشير لاهتمام الشركات المدروسة بمجالات اجتماعية وبيئية، وفي هذا توافق مع دراسة (هرموش و رمضان، 2019) التي اعتبرت إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح آلية لترسيخ المسؤولية الاجتماعية؛
- 3- بعض أصحاب المصالح تم تجميعهم تحت صنف واحد مثل الموردين، حملة الأسهم، البنوك، والبعض الآخر تم ذكرهم بشكل منفرد مثل مديرية الجمارك، مفتشية العمل، مديرية البيئة، ويسمح التجميع بتلخيص قائمة أصحاب المصالح، وضبطها بشكل يسمح بتذكرهم، ويسهل التواصل معهم، وهذا ما دعت إليه دراسة (Kujala, Heikkinen, & lehtimaki, 2012)، ومفادها أن تصنيف أصحاب المصالح حسب طبيعة العلاقة معهم وطبيعة تأثيرهم يُسهل التعرف على مطالبهم وحل التزايدات المحتملة؛
- 4- يمكن الاسترشاد بالقائمة التالية في تحديد أصحاب المصالح لشركة جزائرية:
  - الملاك، حملة الأسهم، البنوك؛
  - إدارة الشركة، إدارة المجمع وفروعه (للشركات التي تنشط ضمن مجتمعات)؛
  - العمال، نقابة العمال، طبيب العمل؛
  - مؤسسات التدريب ومعاهد التكوين والجامعات؛
  - الموردون، موردوا الخدمات، المناولون؛
  - الموزعون المباشرون، الموزعون غير المباشرين، وكلاء البيع، وكلاء خدمات ما بعد البيع، الشركاء، مساحات البيع الواسعة؛
  - الإدارات الحكومية: وأهمها مديرية الضرائب، مديرية البيئة، مديرية الجمارك، مفتشية العمل وغيرها؛
  - ثكنات عسكرية (في حالة مجاورة الشركة لثكنات)؛

- مكاتب الإشهاد والمراقبة؛

- المجتمع المحلي.

5- يتم تشغيل كل واحدة من الشركات المدروسة بنظام إدارة متكامل مطابق للمعايير الدولية التي تهم بعض أصحاب المصالح فقط وهم الزبون والعمال والبيئة الطبيعية، لكن اهتمام الشركات المدروسة بعلاقتها مع كافة أصحاب المصالح ساهم في توجيه نظم إدارتها لتحقيق مطالبهم ، وهذا يعني أن الاكتفاء بنظام إدارة مطابق للمعايير الدولية غير كاف، وهذا يؤيد ما توصلت إليه دراسة (Simons & White, 1999)؛

6- اعتماد نظم الإدارة المتكاملة وإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لا يعني بالضرورة تحسّن الأداء الشامل فضلا عن الأداء الاقتصادي، رغم أنهما يلعبان دورا رئيسيا في ذلك، فقد تبين انخفاض رقم الأعمال لشركة روية بنسبة 21 % وانخفاض رقم الأعمال لشركة كوندور بنسبة 38 % رغم أنهما يعتمدان نظم إدارة متكاملة، ويديران علاقتهما مع أصحاب المصالح، وهذا يتعارض مع نتائج دراسة (Bouali & Bengrina , 2017) التي اعتبرت نظم الإدارة المتكاملة أداة كافية لتحسين الأداء الشامل، ودراسة (العايب، 2011) التي اعتبرت إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كافية لذلك، ويتوافق مع دراسة (مقيّمح و رمضان، 2019) التي توصلت إلى أن هناك علاقة متوسطة فقط بين نظام الإدارة وتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني أنه لا يمكن التعويل على نظم الإدارة فقط لتحسين الأداء الشامل، ولا على إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح أيضا، ولا يمكن القول أنهما الحل لكل مشاكل الأداء، بل يعتبران عاملين أساسيين في ذلك بجانب عوامل أخرى؛

7- يتكون نظام الإدارة للشركات المدروسة في المتوسط من 17.25 % عمليات قيادة، و46.75 % عمليات إنجاز، و36 % عمليات دعم، لكنّ عمليات القيادة والتي تمثل النسبة الأقل في هذه التركيبة هي من تقوم بتوجيه العمليات الأخرى، أي أنّ 17.25 % من العمليات الداخلية توجّه كافة العمليات الأخرى من نوع إنجاز ودعم والتي تقدر نسبتها مجتمعة 82.75 %، وعليه فإنّ فهم كيف يتم توجيه نظام الإدارة نحو أصحاب المصالح لا يستدعي دراسة كيف يتم توجيه كل عملية، بل يمكن تحقيق ذلك بالتركيز على عمليات القيادة فقط، وفحص الأساليب والأدوات التي تستعملها في التوجيه؛

8- عندما تم البحث عن الأدوات الإدارية التي تستعملها عمليات القيادة في توجيه العمليات الأخرى، على مستوى كل شركة من الشركات المدروسة، توصلت الدراسة إلى أنّ كل الأدوات التي كانت تستعملها في ذلك غير متخصصة في إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، بل هي من مكونات نظام الإدارة أصلا

وأهمها السياسة العامة للشركة، وجدول نشر الأهداف، ولوحة القيادة، والإجراءات، والمهام التصحيحية والوقائية، والتدقيق الداخلي والخارجي، واجتماع مراجعة الإدارة؛

9- بعد إمعان النظر في هذه الأدوات التي تستعملها العمليات القيادية لتوجيه العمليات الأخرى، وتوزيعها على المراحل الإدارية الأربعة تخطيط، وتنفيذ، ومراقبة، وتصحيح، توصلت الدراسة إلى أن منها ما يُستعمل في التخطيط، ومنها ما يُستعمل في التنفيذ، ومنها ما يُستعمل في المراقبة، ومنها ما يُستعمل في التصحيح، وهذا يعني أن الشركات المدروسة توجه نظم إدارتها نحو أصحاب المصالح في كل مرحلة من المراحل الإدارية ولا يمكن تحقيق التوجيه نحوهم بالاختصار على بعض المراحل فقط؛

10- إضافة لذلك فهناك نمط آخر اتبعته الشركات المدروسة لضمان المرونة في التوجيه، والتكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح وهو توزيع العلاقات التفاعلية مع أصحاب المصالح على عملياتها الداخلية، أي لامركزية العلاقة مع أصحاب المصالح، فقد بلغ متوسط عدد العمليات التي تربطها علاقات تفاعلية مع أصحاب المصالح 79.5%؛

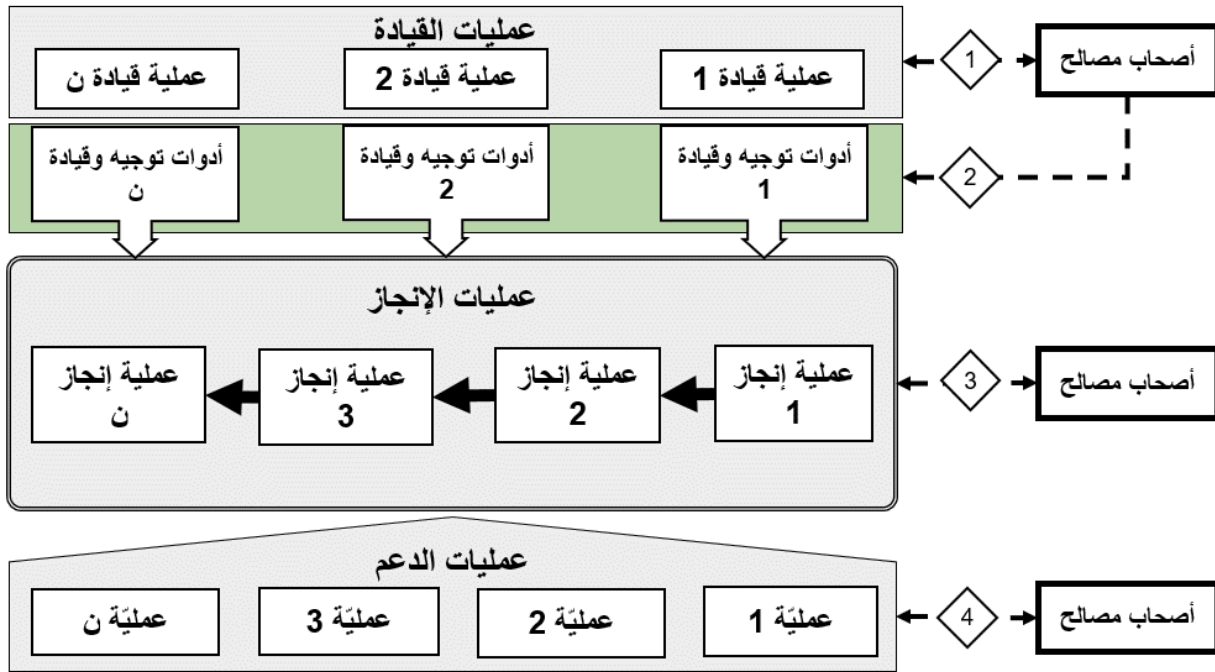
11- تستعمل الشركات المدروسة وسائل متنوعة للتواصل بأصحاب المصالح منها ما يكون وجهاً لوجه كالزيارات والمعارض وحصص العمل والاجتماعات وتستعمله في 98.25% من علاقاتها، ومنها ما يكون اتصالات بالوثائق كالنماذج الرسمية والمجلات والمنشورات، وتستعملها بنسبة 98.5% من علاقاتها، ومنها ما يكون إلكترونيًا كمواقع الأنترنت، والبريد الإلكتروني ومركز الاتصالات، وتستعمله في 60.5% من علاقاتها، ومنها ما يكون في مكان العمل كالإعلانات المعلقة واللافتات وتستعمله في 19.45% من علاقاتها، وهذا يؤكد النتيجة التي توصلت إليها (Gessa Perera & Jiménez Jiménez, 2012)، إلى أن طبيعة العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح انتقلت من وضع الاستئثار بالمعلومات، إلى وضع يتم فيه التواصل وتبادل المعلومات والحوار.

### VIII-3- النموذج المقترح وخطوات استعماله

بناء على النتيجة 09 والنتيجة 10 والنتيجة 11 أعلاه، فإن الشركات المدروسة تدير علاقاتها مع أصحاب المصالح، باستعمال مكونات نظام الإدارة، وعبر كل مراحلها، وبتمكين عملياتها من التفاعل مع أصحاب المصالح مباشرة، وهذا يعني أنها أدمجت إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظم إدارتها، ولم تمارسها بشكل منفصل عنه، وهو ما يطره الشكل (Framework) الموالي:



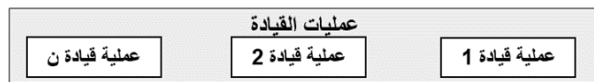
شكل 12: نموذج (Framework) مقترح لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة الشركة



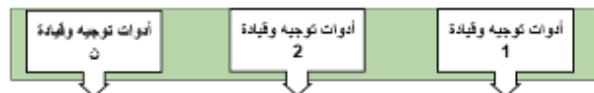
المصدر: إعداد الباحث

يُليخص الشكل 12 النموذج الذي تقترحه هذه الدراسة لاعتماد إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وهو يمثل النمط الذي اتبعته الشركات المدروسة في دمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظمها الإدارية، وفيما يلي شرح مكوناته وعلاقاته:

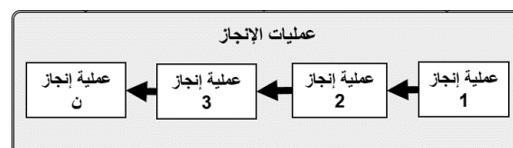
يمثل هذا الإطار الرمادي العمليات القيادية والتي يمكن أن تكون واحدة أو أكثر.



يمثل هذا الإطار الأدوات الإدارية التي تستخدمها العمليات القيادية لتوجيه العمليات الأخرى نحو مطالب أصحاب المصالح، وأهمها، سياسة الشركة، جدول نشر الأهداف، الإجراءات، لوحة القيادة، التدقيق الداخلي والخارجي، والمهام التصحيحية والوقائية.



يمثل هذا الإطار عمليات الإنجاز.

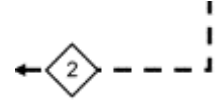


ويمثل السهم بين عمليات الإنجاز تيار تدفق العمل المتعلق بمهنة الشركة، أي الذي تنتقل عبره المواد والأجزاء لتحقيق المنتج النهائي و/أو الخدمة.

يمثل هذا الإطار عمليات الدعم، وهي في اتجاه نحو عمليات الإنجاز إشارة لدورها المتمثل في توفير الموارد والخدمات اللازمة لعمليات الإنجاز.



السهم المتقطع رقم 2 فهو متجه من أصحاب المصالح نحو الإطار الذي يمثل أدوات التوجيه والقيادة، ومعناه استعمال أدوات التوجيه والقيادة المتاحة في نظام الإدارة الحالي في توجيه العمليات نحو مطالب أصحاب المصالح.



أما الأسهم المتقطعة ذات الاتجاهين التي تحمل الرقم 1 و3 و4، فتمثل التفاعلات بين أصحاب المصالح والعمليات، وملخصها أن هناك مطالب واستجابة بين العمليات وأصحاب المصالح، وأن العلاقة بينهما لامركزية، حيث تشارك العمليات بمختلف أنواعها في التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح، وهو ما يسمح بالانفتاح على أصحاب المصالح والتدفق المستمر للمعلومات ما يسمح بتحديث تحديد مطالب أصحاب المصالح والتكيف مع التغيير فيها.



يمكن الاسترشاد بهذا النموذج لتقديم الاستشارة للشركات الراغبة في اعتماد إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وإرسائها بحيث تكون ممارستها مندمجة في النظم الإدارية التي تعودت عليها، وذلك وفقا للخطوات التالية:

1- فحص خارطة العمليات (Cartographie des processus) التي يتكون منها نظام الإدارة، لمعرفة العمليات

القيادية وتحديد الأدوات التي تستخدمها كل عملية قيادية في توجيه العمليات الأخرى غير القيادية؛

2- فحص كل واحدة من أدوات التوجيه ما إذا كانت تأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح أو لا، في حال

النفي يتم إعادة النظر فيها، وتحديثها، ومن أمثلة ذلك إعادة صياغة بعض الإجراءات، إعادة صياغة

السياسة، إضافة أهداف جديدة، إضافة مؤشرات أداء جديدة؛

- 3- تحديد أصحاب المصالح للشركة، باستعمال الطريقة المستخلصة من الشركات المدروسة في تحديدهم؛
- 4- توزيع مسؤولية التواصل والتفاعل مع أصحاب المصالح على العمليات الداخلية؛
- 5- فحص وسائل الاتصال المتاحة بين أصحاب المصالح والعمليات الداخلية، وتحسينها إذا استدعت الحاجة.

### VIII-3-1- توصيات الدراسة

على ضوء هذه الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للممارسين والباحثين، والحكومة الجزائرية فيما يلي:

- 1- الشروع في إصدار معيار وطني لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، يكون دليلا للشركات في تبنيتها؛
- 2- تقييم البرامج التي تحصل عليها بعض الشركات من الحكومة في إطار تأهيلها أو تحسين أدائها، ومتابعة الشركات غير الملتزمة؛
- 3- دراسة هذه البرامج وتأطيرها في نماذج حتى يسهل تعميمها على الشركات الأخرى؛
- 4- منح شهادات محددة المدة للشركات التي تعتمد إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- 5- تفضيل الشركات التي تعتمد إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في المناقصات الوطنية والدولية؛
- 6- تفضيل الموردين الذين يعتمدون إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح عند المقارنة بينهم، فذلك يسهل على الشركات التواصل معهم، وحل النزاعات حال نشوبها، والتعامل مع الشكاوى بطريقة أفضل، خاصة الموردين من الخارج؛
- 7- تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر، فذلك يعزز القدرات الاتصالية للشركات بأصحاب المصالح، ويعزز العلاقات بينهم، ويسهمهم في التنمية؛
- 8- توفير قاعدة بيانات للقوانين الجزائرية حتى يسهل على الشركات معرفة المتطلبات التي عليها الامتثال لها، وخاصة تلك المتعلقة بتنظيم العلاقات بين الشركات وأصحاب المصالح؛
- 9- فتح تخصصات في مجال إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وتسيير أنظمة الإدارة.

### VIII-3-2- آفاق الدراسة:

يتطلب الموضوع المزيد من الدراسة والتعمق في جوانب مختلفة، نقترح منها:

- 1- نظام المعلومات والعلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح؛
- 2- التفاعلات الداخلية والخارجية لنظام الإدارة؛
- 3- تحديث النظم الإدارية للشركات.

## فهرس المحتويات

1	قائمة الأشكال.....
2	قائمة الرسوم التوضيحية.....
3	قائمة الجداول.....
5	قائمة الملاحق.....
6	I-مقدّمة.....
7	I-1- طرح إشكالية البحث.....
8	I-2- تقديم فرضيّات البحث.....
9	I-3- الإطار العام للبحث والتّعريف الإجرائية.....
10	I-4- أهمّية الدّراسة.....
11	I-5- أهداف الدّراسة.....
11	I-6- حدود الدّراسة.....
12	I-7- أسباب اختيار الشركات المشاركة في مشروع (RS-MENA).....
13	I-8- منهجيّة الدّراسة.....
13	I-10- أساليب التّحليل واختبار الفرضيات.....
13	I-11- الدّراسات السّابقة وتحديد موقع هذه الدّراسة منها.....
24	I-12- تقسيم البحث.....
26	الجزء النظري.....
27	II-إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح.....
27	II-1- تمهيد.....
27	II-2- مفهوم أصحاب المصالح.....
32	II-3- علاقة الشّركة بأصحاب المصالح ومستوياتها.....
39	II-3- مفهوم إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح وأهمّيتها.....
54	II-4- خلاصة الفصل الأول.....
55	III- نظام الإدارة للشركة.....
55	III-1- تمهيد.....
55	III-2- مفهوم نظام الإدارة وغاياته.....
61	III-3- عناصر نظام الإدارة.....

84	III-4- خلاصة الفصل الثاني.....
85	الجزء التطبيقي.....
86	IV-الإطار المنهجي للدراسة.....
86	IV-1- خطة العمل التطبيقي.....
86	IV-2- البيانات المستهدفة وأدوات جمعها.....
88	IV-3- معالجة البيانات وعرض المعلومات.....
89	IV-4- خلاصة.....
91	V-أصحاب مصالح الشركات المدروسة.....
91	V-1- تمهيد.....
91	V-2- أصحاب المصالح لشركة رويبة.....
95	V-3- أصحاب المصالح لشركة كوندور.....
101	V-4- أصحاب المصالح لشركة هيدرو أميناجمون.....
106	V-5- أصحاب المصالح لشركة كوسيدار ألام.....
110	V-6- استخلاص نموذج لتحديد وتصنيف وتقييم أصحاب المصالح.....
115	VI- توجيه نظام الإدارة نحو أصحاب المصالح.....
115	VI-1- تمهيد.....
115	VI-2- نظام الإدارة لشركة رويبة.....
128	VI-3- نظام الإدارة لشركة كوندور.....
145	VI-4- نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون.....
155	VI-5- نظام الإدارة لشركة كوسيدار ألام.....
168	VI-6- استخلاص طريقة توجيه نظام الإدارة نحو مطالب أصحاب المصالح.....
173	VII-التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح.....
173	VII-1- تمهيد.....
173	VII-2- العلاقات بين شركة رويبة وأصحاب مصالحها.....
177	VII-3- العلاقات بين شركة كوندور وأصحاب مصالحها.....
181	VII-4- العلاقات بين شركة هيدرو أميناجمون وأصحاب مصالحها.....
183	VII-5- العلاقات بين شركة كوسيدار ألام وأصحاب مصالحها.....
186	VII-6- استخلاص كيفية التكيف مع التغيرات في مطالب أصحاب المصالح.....
188	VIII- خاتمة.....
188	VIII-1- فحص فرضيات الدراسة.....
189	VIII-2- نتائج الدراسة.....

192	..... VIII-3- النموذج المقترح وخطوات استعماله
196	..... فهرس المحتويات
199	..... قائمة المراجع
204	..... الملاحق

## قائمة المراجع

## أولاً: المقالات

- 1- الهادي براي. (2020). واقع نظام الإدارة البيئية في الاقتصاد الجزائري. مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة (02 (2020))، الصفحات 21-38.
- 2- إلهام بن عيسى. (2021). إعداد وتصميم لوحة القيادة. مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، 10(01)، الصفحات 45-68.
- 3- إيمان هرموش، و إيمان رمضان. (سبتمبر، 2019). إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي، 07(03)، الصفحات 110-126.
- 4- حمدي مرنيش، و نادية حمدي باشا. (2020). التكامل بين أدوات مراقبة التسيير لتعزيز الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات. مجلة الإبداع، 10(01)، الصفحات 287-296.
- 5- حمزة رملي، و نسرين عروس. (جوان، 2018). إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية (العدد الثالث)، الصفحات 256-272.
- 6- خديجة بلحو، و عبد اللطيف كرزابي. (2019). أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(03)، الصفحات 110-126.
- 7- سمير ولد باحمو، و آسيا هيري. (ديسمبر، 2020). التزام المدقق بأخلاقيات المهنة وأثره على فعالية التدقيق الخارجي. مجلة البشائر الاقتصادية، 06(02)، الصفحات 750-762.
- 8- صالح قروف، و رفيق يوسف. (2019). أثر تطبيق نظام الإدارة المتكاملة للجودة والبيئة والصحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 13(2)، الصفحات 281-300.
- 9- صبري مقيح، و إيمان رمضان. (جوان، 2019). قياس متطلبات تطبيق نظام الإدارة المدمجة QSE وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. معارف، 14(01)، الصفحات 476-504.
- 10- عبد القادر بادن، و عبد القادر بريش. (جانفي، 2017). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية (17)، الصفحات 36-46.
- 11- عز الدين دعاس. (ديسمبر، 2017). نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والسلامة المهنية. مجلة المعيار (20)، الصفحات 225-226.
- 12- علي سايح جبور، و صفية يخلف. (2020). دور إدارة أصحاب المصلحة في تحسين الأداء المالي للشركات. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 04(01)، الصفحات 111-125.
- 13- محمد الناصر مشري، و منصف بن خديجة. (ديسمبر، 2018). دور الأطراف ذات المصلحة في استدامة المؤسسات الصناعية. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 02(02)، الصفحات 471-491.

- 14- نهلة عبد القادر هاشم، و جعيلان علي منيرة العازمي. (يونيو، 2020). نظام الإدارة المتكاملة وإمكانية تطبيقه في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الصفحات 11-83.
- 15- Barkus, B. R., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statement and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*(83), pp. 207-216.
- 16- Benyettou, S., & Megnounif, A. (2018, March). Empirical Study on the Integrated Management System in Algerian Companies. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), pp. 125-160.
- 17- Bouali, L., & Bengrina , M. (2017). les systèmes de management intégrés QSE comme outil d'amélioration de la performance globale des sociétés pétrolières en Algérie. *مجلة أداء* .مجلة أداء (12/2017), pp. 151-168.
- 18- Capron, M. (2008, Avril). la responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes? Enjeux théoriques et pratiques. (07), pp. 192-202.
- 19- Kerbouche, M., & Yahiaoui, D. (2019). The Impact of Stakeholder Orientation on Business Performance: The case of a set of Companies in Alageria. *Al Bashaer Economic Journal*, 04(03), pp. 745-763.
- 20- Kujala, J., Heikkinen, A., & lehtimaki, H. (2012). understanding the nature of stakeholder relationships: An empirical examination of a conflit situation. *journal of Business Ethics*, 109(01), pp. 53-65.
- 21- Simons, B. L., & White, M. A. (1999). The relationship between ISO 9000 and business performance: Does registration Really Matter? *Journal Of Management Issues*, Vol. XI(3), 330-343.
- 22- Zeng, S. X., Jonathan, J. S., & Lou, G. X. (2007). A Synergic Model for Implementing an Integrated Management System: an Impirical Study in China. *Journal of Cleaner Production*(15), pp. 1760-1767.
- 23- Zulhamir, A., & Yuhanis, A. (2011). Managing Corporate Reputition, Stakeholder Relations, and Corporate Social responsibility: A Southeast Asian Perspective. *Journal of Economics and Management*, 5(1), pp. 299-318.

### ثانياً: الكتب

- 1- أيزو. (2010). *المواصفة القياسية الدولية - دليل إرشادي حول المسؤولية المجتمعية*. (أيزو، المترجمون) جنيف: أيزو.
- 2- Archie B, C., & Buchholts, A. K. (2009). *Business and Society Ethics and Stakeholder Management*. (7, Ed.) USA: South-Western.
- 3- Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2010). *Construction Stakeholder Management*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- 4- FitSM. (2016, 08 04). *Part 0: Overview and Vocabulary*. Retrieved 11 05, 2016, from <http://Fitsm.itemo.org>: <http://Fitsm.itemo.org/fitsm-downloads>



- 5- Franceshini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement*. New York: Springer.
- 6- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders*. New haven & London: Yale university press.
- 7- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders theory and practice*. Oxford University press: Oxford .
- 8- Gessa Perera, A., & Jiménez Jiménez, M. (2012). *sustainable Stakeholder relationship Patterns: An Analysis using a Case Study in the Spanish Hotel Sector* (Vol. 287). Berlin: Springer.
- 9- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2010). *Strategic Management an integrated approach*. USA: South-Western.
- 10- Iacolare, V., & Lorek, F. (2011). *Intégrer le système de management de l'entreprise*. France: Afnor.
- 11- ISO. (2005). *Norme Internationale 9000 Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*. Geneva: ISO.
- 12- ISO .(2008) .*Norme internationale ISO 9001 - système de management de la qualité Exigences* (éd 4ème). Suisse: ISO.
- 13- ISO. (2011). *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Suisse: ISO.
- 14- ISO. (2011). *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management*. Suisse: ISO.
- 15- ISO. (2014, 03 18). *Exemple de cas NCA Rouiba*. Récupéré sur international organistaion for standardisation.
- 16- ISO. (2015). *ISO 9001 Systèmes de management de la qualité — Exigences*. France: AFNOR.
- 17- ISO. (2015). *Systèmes de management de la qualité - principes essentiels et vocabulaire*. Suisse: ISO.
- 18- L'école de Montréal. (2014). *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris: Armand Colin.
- 19- Maymo, V., & Murat, G. (2013). *La boîte à outils: Développement durable et RSE*. Paris: Dunod.
- 20- Romano, A. (2009). *Open business innovation leadership - The Emergence of the Stakeholder University*. UK: Palgrave Macmillan.
- 21- Sachs, S., & Ruhli, E. (2011). *Stakeholders matter*. Cambridge: Cambridge university press.

- 22- Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., & Tirilly, M. (2011). *Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur les bases de la norme ISO 26000*. Canada: IEPF.
- 23- Weiss, J. W. (2009). *Business ethics a stakeholder management approach* (5th ed.). USA: South-Western.

### ثالثا: الأطروحات

- 1- عبد الرحمان العايب. (2011). *التحكم في الأداء للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة*. سطيف: أطروحة دكتوراه غير منشورة.

### رابعا: المواقع الإلكترونية

- 1- كوندور. (13 03, 2019). *بيان الإدارة العامة*. تم الاسترداد من كوندور إلكترونيكس: <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/politique-qhse-rs-ar/434-2018-06-27-11-46-13>
- 2- *Groupe Cosider*. (2018, 02 03). Récupéré sur présentation: <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-pr%C3%A9sentation>
- 3- Hydro-Aménagement. (2020, Féverie 10). *Certification*. Récupéré sur Entreprise nationale des aménagements hydrauliques: <https://hydro-amenagement.dz/certification/>
- 4- ISO. (2016, 12 28). Consulté le 12 28, 2016, sur normes ISO: <http://iso.org>
- 5- ISO. (2016, 11 05). *ISO Survey*. Retrieved 11 05, 2016, from ISO: <http://www.iso.org/iso-survey>
- 6- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997, Octobre). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who. *The Academy of Management Review*, 22(4). Retrieved from URL: <http://www.jstor.org/stable/259247>
- 7- NCA Rouiba . (2020, 04 08). *Bourse d'Alger*. Récupéré sur Communiqué NCA Rouiba: [https://www.sgbv.dz/?page=details\\_actualite&act=596&lang=fr](https://www.sgbv.dz/?page=details_actualite&act=596&lang=fr)
- 8- NCA Rouiba. (2020, 04 02). *Export*. Retrieved from NCA Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/professional-area/export/?lang=en>
- 9- NCA Rouiba. (2020, 04 09). *History*. Retrieved from NCA Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-company/history/?lang=en>
- 10- NCA Rouiba. (2020, 04 13). *Our engagements*. Retrieved from NCA Ruiba: <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-company/our-engagements/?lang=en>
- 11- NCA Rouiba SPA. (2020, 04 02). *Distribution*. Retrieved from Rouiba: <http://www.rouiba.com.dz/professional-area/distribution/?lang=en>
- 12- NCA Ruiba. (2020, 04 13). *Vision, Mission and Values*. Retrieved from NCA Ruiba: <http://www.rouiba.com.dz/rouiba-entreprise/vision-missions-et-valeurs/>

- 13- PDG du Coséder. (2020, 07 20). *Lauréats 2020*. Récupéré sur Groupe Cosider: <http://www.cosider-groupe.dz/fr/pages-divers-laur%C3%A9ats-2020>
- 14- PDG du groupe Cosider. (2019, 06 20). *Politique Qualité*. Récupéré sur Groupe Cosider: <http://www.cosider-groupe.dz/fr/cosider-groupe-politique-qualit%C3%A9-cosider-groupe>
- 15- TEDx Talks. (n.d.). *Business is about purpose: R. Edward Freeman at TEDxCharlottesville 2013*. (Youtube) Retrieved 03 10, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=7dugfwJthBY&list=PLsRNoUx8w3rOt0fc3G-Ig2qL7er7no05k&t=640>

### خامسا: القوانين والتشريعات


- 1- لأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (05 يوليو, 1983). قانون رقم 83-13 يتعلّق بحوادث العمل والأمراض المهنية. *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية* (28)، الصفحات 1809-1818.
- 2- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (28 غشت, 1985). مرسوم تنفيذي 85 - 232 يتعلق بالوقاية من 4- المخاطر والكوارث. *الجريدة الرسمية* (36)، الصفحات 1290-1291.
- 3- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (19 سبتمبر, 1990). مرسوم تنفيذي 90-277 يتضمن إحداث اللجنة التقنية لنقل المواد الخطرة ومهمتها وتكوينها وعملها. *الجريدة الرسمية* (40)، الصفحات 1257-1258.
- 4- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (15 ديسمبر, 2001). قانون 01-19 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها. *الجريدة الرسمية للحكومة الجزائرية* (77)، الصفحات 09-18.
- 5- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (11 سبتمبر, 2005). مرسوم تنفيذي 05-315 يُحدد كفايات التصريح بالنفايات الخاصة الخطرة. *الجريدة الرسمية للحكومة الجزائرية* (62)، الصفحات 05-07.
- 6- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (05 مارس, 2006). مرسوم تنفيذي 06-104 يُحدد قائمة النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة الخطرة. *الجريدة الرسمية للحكومة الجزائرية* (13)، الصفحات 10-61.
- 7- الأمانة العامة للحكومة الجزائرية. (08 مارس, 2009). قانون 09 - 03 يتعلق بحماية المستهلك وقمع الغش. *الجريدة الرسمية* (15)، الصفحات 12-23.

### سادسا: المقابلات الشخصية

- 1- مساعد مدير نظام الإدارة المتكامل لشركة كوندور. (03 فيفري, 2020). مقابلة شخصية. (قدوج حمزة، المحاور) برج بوعريريج، الجزائر.
- 2- مساعد مسؤول نظام الإدارة المتكامل لشركة رويبة جريدي ح. (09 فيفري, 2020). مقابلة شخصية. (حمزة قدوج، المحاور) الجزائر العاصمة.
- 3- مسؤول نظام الإدارة المتكامل لشركة كوسيدار ألام. (04 فيفري, 2020). مقابلة شخصية. (قدوج حمزة، المحاور) الجزائر العاصمة.
- 4- نوال ت مسؤول نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون. (10 فيفري, 2020). مقابلة شخصية. (قدوج حمزة، المحاور) الجزائر العاصمة.

## الملاحق

## ملحق 1: بعض أدوات متابعة نظام الإدارة - شركة رويبة


	<b>MANUEL</b>	Date : 06/11/2019
	<b>Manuel Système de Management Intégré</b>	Référence : M-01-1
Page 21 sur 21		Version : 20

**10. Suivi Du Système De Management De La Qualité, Environnement Conformité Et Sécurité Des Denrées Alimentaires.**

Le suivi et l'évaluation de notre système reposent sur les outils suivants

OUTILS	OBJECTIFS ET ORGANISATION
<b>REVUE DE DIRECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle permet d'évaluer l'efficacité du SMI mis en place par l'examen du bilan relatif au fonctionnement du système.</li> <li>Organisée, 1 fois par an, par le Directeur Général en présence des pilotes de processus.</li> <li>Les points abordés sont ceux définis par la norme ISO 9001, ISO 14001 et ISO 22000.</li> <li>La <b>revue</b> de direction est soldée par un compte rendu avec les actions à entreprendre.</li> </ul>
<b>AUDIT QUALITE INTERNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivant la procédure P-02-3 Audit interne</li> <li>L'audit interne du SMI est planifié par le DQHSE une fois par an en couvrant tous les processus identifiés.</li> </ul>
<b>EVALUATION DE LA SATISFACTION CLIENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois par an, le responsable du service marketing réalise une enquête de satisfaction, en ciblant les principaux clients de la société et analyse les résultats de l'enquête, et met en place un plan d'actions adéquat. Les réclamations clients traitées sont analysées chaque fin de trimestre.</li> </ul>
<b>ACTIONS CORRECTIVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivant la procédure P-02-2 Gestion des Actions correctives chaque pilote de processus a pour mission de déclencher des Actions correctives pour améliorer les résultats de son processus.</li> </ul>
<b>INDICATEURS DE SUVI DES OBJECTIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définis par la direction à travers une matrice de déploiement des objectifs, les indicateurs qualité associés aux processus sont définis dans le F-02-19 Tableaux de bord Système. Ils sont examinés à l'occasion de la <b>revue</b> de direction</li> </ul>

## ملحق 2: الصفحة الأولى لوثيقة وصف عملية التسويق- شركة رويبة

	<b>PROCESSUS</b>	Date : 04/10/2018
	<b>MARKETING</b>	Référence : Pc-04
Page 1 sur 7		Version : 11

**1. Fiche de présentation du processus :**

**Finalité du processus :**  
Donner des orientations pour la création, l'amélioration et l'adaptation des produits et services aux besoins et désirs des consommateurs.

**Pilote de processus :** Directrice MKG : Sorour Tir      **Copilote :** Walid Ait Hocine

**Champs d'application :**  
De la collecte des informations jusqu'aux actions marketing en passant par le traitement, analyse et la formulation des recommandations.


**Objectifs :**

- Assurer l'écoute clients et traiter les réclamations
- Développer les initiatives de dialogues consommateur.
- Améliorer l'efficacité de la communication
- Développer la segmentation.

**Attentes et besoins des parties intéressées :**

<b>Partie intéressée :</b> DG, DRD, DSMI, D Commerciale, D <u>supply chain</u> , DFC, D Informatique, D industriel (production).	<b>Attentes :</b> Communiquer les nouveaux besoins et attentes clients. Communiquer les résultats des enquêtes de satisfaction et celles de mesure et surveillance du processus	<b>Besoins :</b> Objectif et chiffre d'affaire annuel et mensuel validé.  Communiquer les réalisations production et commercial (PDP, PIC...etc.).
---	---	---

## ملحق 3: وثيقة عدم المطابقة لشركة رويبة


 Page 1 sur 1	Enregistrements	Date : 21/06/2018						
	<b>Fiche Non Conformité</b>	Référence : F-02-4						
		Version : 07						
*N°: 026								
❖ 1 Date : 05.02.2020	Nom Émetteur : Samir							
Nature du problème :	<input checked="" type="checkbox"/> Non-conformité Produit <input type="checkbox"/> Non-conformité Système							
Origine du problème :								
<input type="checkbox"/> Réclamation Client <input type="checkbox"/> Audit interne <input type="checkbox"/> Fonctionnement Interne <input type="checkbox"/> PRPo <input type="checkbox"/> CCP <input checked="" type="checkbox"/> Autres : PET 2								
Point de détection:								
<input type="checkbox"/> Réception (Mag MP) <input type="checkbox"/> Siroperie <input type="checkbox"/> Conditionnement Carton <input type="checkbox"/> Conditionnement PET <input type="checkbox"/> Conditionnement Canette <input type="checkbox"/> Magasin <input type="checkbox"/> Utilité <input checked="" type="checkbox"/> Autres : PET 2								
Description de la Non conformité :								
Code date fabrication à moitié visible.								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Désignation produit N°lot/ date de fabrication</th> <th>Quantité</th> <th>Type de défaut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pur Jus d'Orange 25cl M2000B/ 05.02.2020</td> <td>4 Palettes</td> <td>Code date fabrication à moitié visible.</td> </tr> </tbody> </table>			Désignation produit N°lot/ date de fabrication	Quantité	Type de défaut	Pur Jus d'Orange 25cl M2000B/ 05.02.2020	4 Palettes	Code date fabrication à moitié visible.
Désignation produit N°lot/ date de fabrication	Quantité	Type de défaut						
Pur Jus d'Orange 25cl M2000B/ 05.02.2020	4 Palettes	Code date fabrication à moitié visible.						
❖ 2 : Risque de la NC sur la Qualité :								
<input type="checkbox"/> Mineur <input checked="" type="checkbox"/> Majeur <input type="checkbox"/> Critique								
Traitement du produit non conforme :								
Destruction (PV: n°:.....)		Accepter en état						
<input checked="" type="checkbox"/> Blocage		Retour de la marchandise chez le fournisseur						
<input type="checkbox"/> Récupérer le produit		Dérogation : .....						
<input checked="" type="checkbox"/> Trier pour en éliminer le défaut		Autres : Service Concerné Avisé						
CORRECTION :								
Description de la correction :		Évaluation de l'efficacité de la correction						
- Arrêter le Dateur - Nettoyage Dateur à l'aide du Solvant pour Imprimante - Trier pour en éliminer le défaut - Nettoyage Dateur au moins une fois par shift.		Documents / Enregistrements :						
Nom du Responsable de la correction :		Nom du responsable de la l'évaluation						
Date : 05.02.2020 Visa Samir		Date : / / Visa						
Action corrective <input type="checkbox"/>								
Recherche des causes (A partir des 5 M) : F-02-15 Fiche analyse des causes		Actions Proposées :						
* *								
Décision :		Nom du Responsable :						
		Service :						
		Visa :						
		Date :						
Évaluation de l'efficacité de l'action corrective/Préventive :								
Date de clôture/ report : .....		Visa du RMQ :						

## ملحق 4: إجراء التحكم في عدم المطابقة – شركة كوندور


Responsables	Etapes	Documents
Toute personne interne ou externe à l'entreprise	Détection du produit Non-conforme	Registre de réclamations Clients/ Rapport de contrôle/ Bon de réception/Autres
Responsable de la structure concernée	Identification et enregistrement du produit non conforme	Fiche de non-conformité/ Etiquette rouge
Responsable de la structure concernée	Isolation du produit non conforme	/
Responsable de la structure concernée	Evaluation	Fiche de non conformité
Responsable de la structure concernée	Nécessité d'une AC/AP ?	
	Oui	
	Non	
	Ouverture d'une fiche AC/AP	Fiche de non conformité
Responsable de la structure concernée	Traitement des non-conformités	Fiche de non conformité



## ملحق 5: نموذج وثيقة عدم المطابقة – شركة كوندور

	<b>SPA CONDOR ELECTRONICS</b>	<b>Version : E</b>
	<b>Fiche de non-conformité</b>	
Date : ..... N°: ..... Unité/Direction : ..... Structure : ..... Nom du détecteur : ..... Fonction : .....		
Source de non conformité : Produit <input type="checkbox"/> Réclamation client <input type="checkbox"/> audit <input type="checkbox"/> Plainte <input type="checkbox"/> Impact environnemental <input type="checkbox"/> Incident/Accident <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>		
<b>Description de la non-conformité :</b> ..... ..... .....		
<b>Analyse :</b> ..... ..... .....		
<b>Traitement :</b> ..... ..... .....		
<b>Observations :</b> NC traitée : <input type="checkbox"/> Action corrective : <input type="checkbox"/> Action préventive : <input type="checkbox"/>		
<b>Responsable :</b> Nom : ..... Prénom : ..... Visa : .....		
<b>Actions correctives ou préventives</b> ..... ..... ..... ..... .....	<b>Responsable (s)</b> ..... ..... .....	<b>Echeance</b> ..... .....
<b>Conclusion sur l'efficacité des solutions :</b> ..... ..... ..... .....		<b>Verification de la mise en œuvre</b> ..... ..... ..... .....
		<b>Par :</b> ..... <b>Visa :</b> .....

## ملحق 6: خريطة العمليات – شركة هيدروأميناجمون

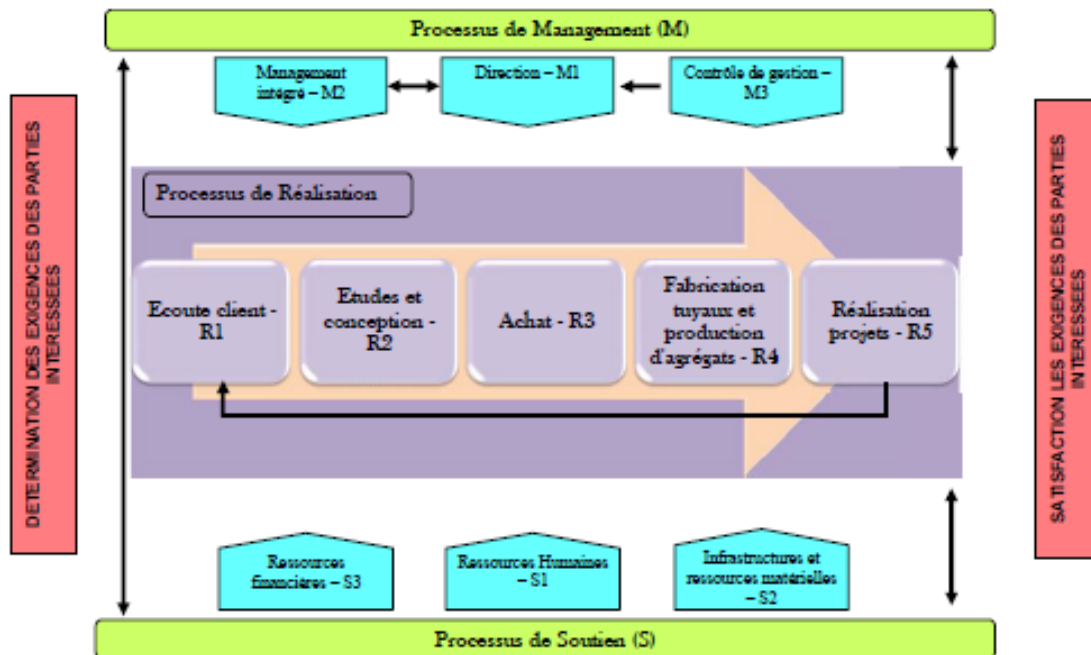
HYDRO-AMENAGEMENT SPA	MMI	V.00	Le 03.11.2016	Page 11 sur 14
 <b>Manuel du Système de Management Intégré</b> <b>« Qualité - Santé &amp; Sécurité – Environnement »</b>				

## 4.1.3 Revue de processus :


Des revues de processus annuelles sont organisées sous la responsabilité des pilotes afin d'identifier les dysfonctionnements et de trouver des pistes d'amélioration. Au cours de la revue de processus, les points suivants sont examinés :

- Bilan des actions issues des audits
- Traitement des fiches de progrès
- Ecoutes des bénéficiaires
- Analyse critique des processus
- Evénements marquants à prévoir
- Cohérence du management des processus avec la politique qualité sécurité environnement
- Propositions d'amélioration

## 4.1.4 Cartographie des processus :



## ملحق 7: مخطط الاتصال الخارجي – شركة هيدروأميناجمون

HYDRO - AMENAGEMENT		ER.05-M.03 Version : 01
		Date : 30/09/2018 Page : 3 / 3
Système de Management Intégré ISO9001/2015, ISO14001/2015 et OHSAS 18001/2007 Plan de communication Interne et externe 2019		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Concernant les moyens à mobiliser pour satisfaire les besoins de chacune des cibles externes, sont dans le tableau ci-dessous:</li> </ul>		
CIBLES	BESOINS	MOYENS
- Clients	Les nouveaux produits et services	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualités en ligne (site web).</li> <li>Participation aux événements annuel (POLUTEC, BATIMATEC, FCE,...).</li> <li>Rencontres et échanges des Directeurs Généraux par des focus groupe chaque mois de Mars de l'année.</li> </ul>
	- Actionnaires (Groupe, MRE) - Fournisseurs	L'organisation et Le fonctionnement
- Partenaires		Les Principes et valeurs
- Association, fédération, club sportif - La presse	Suivie en nationale et internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Médias écrits (catalogues de l'Entreprise, revues, dépliants, affiches, etc.);</li> <li>Sit web : <a href="http://www.hydro-amenagement.dz">www.hydro-amenagement.dz</a>;</li> <li>réseaux sociaux (Facebook, <a href="#">Linked in</a> Twitter, blogues, courriels, etc.);</li> <li>Rencontres directes et échanges.</li> </ul>

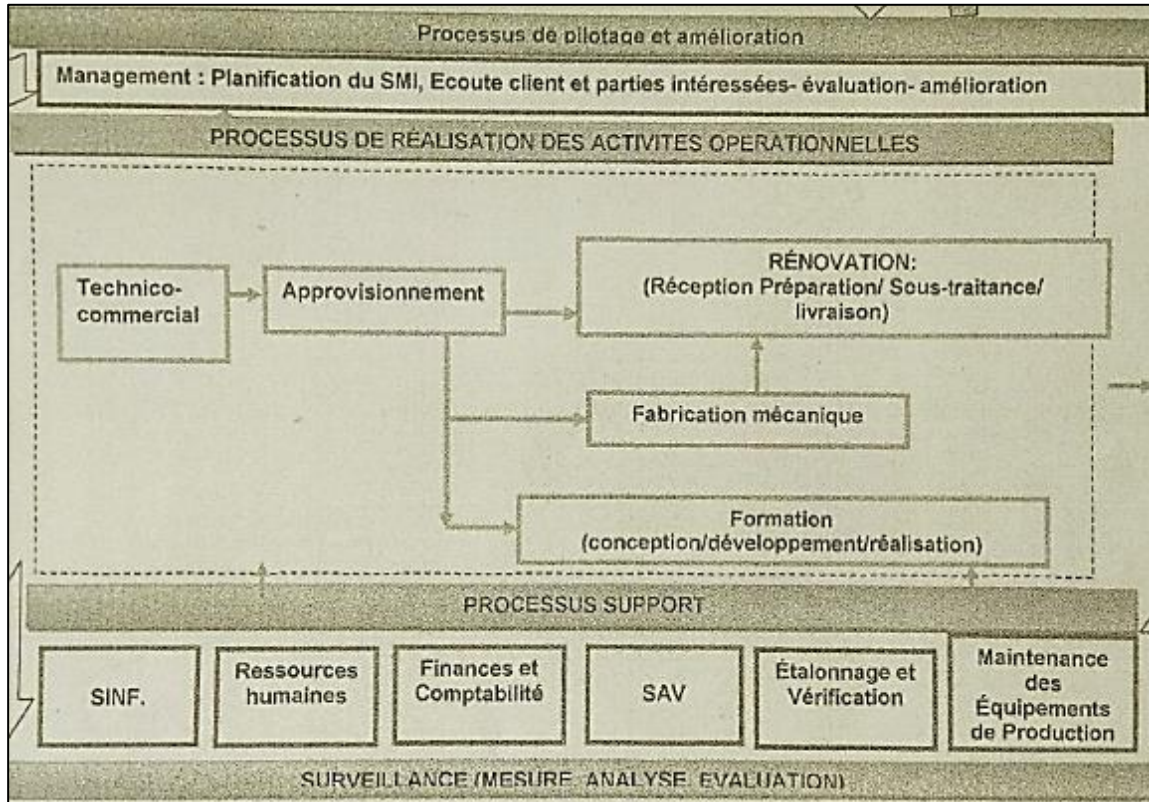
## ملحق 8: أدوات متابعة نظام الإدارة لشركة هيدرو أميناجمون

**8.5 Suivi du système de management Intégré :**

Le suivi et l'évaluation de notre système reposent sur les outils suivants :

Outils	Objectifs et organisation
Revue de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elle permet d'évaluer l'efficacité du SMI mis en place par l'examen du bilan relatif au fonctionnement du système ;</li> <li>✓ Organisée une fois par an, par le Directeur Général en présence des pilotes de processus ;</li> <li>✓ Les points abordés sont ceux définis par la norme ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007 ;</li> <li>✓ La revue de direction donne lieu à un plan d'actions et systématiquement à un procès verbal.</li> </ul>
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivant la procédure PR.03 (Audit interne)</li> <li>✓ L'audit interne du SMI est planifié au moins une fois par an en couvrant tous les processus identifiés.</li> </ul>
Evaluation de la satisfaction client	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deux fois par an, le pilote de processus commercial établit des enquêtes de satisfaction, en ciblant les principaux clients de la société entre revendeurs et consommateurs et analyse les résultats de l'enquête. Les réclamations clients traitées sont analysées chaque fin de mois.</li> </ul>
Actions correctives et préventives	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suivant la procédure PR.02 (Procédure de Maîtrise des PNC, actions correctives et préventives), chaque pilote de processus a pour mission de déclencher des Actions correctives et préventives pour améliorer les résultats de son processus.</li> </ul>
Indicateurs de suivi des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Définis par la direction générale au travers un tableau de déploiement des objectifs, les indicateurs QHSE associés aux processus sont définis dans les rapports mensuels d'activités. Ils sont examinés à fréquence régulière (Chaque mois, chaque trimestre, chaque semestre ou chaque année)</li> <li>✓ Chaque pilote de processus est responsable du relevé des indicateurs.</li> </ul>

## ملحق 9: خريطة العمليات Cartographie des processus – شركة كوسيدار آلرام



## ملحق 10: الصفحة الأولى لقائمة أصحاب المصالح – شركة كوسيدار ألرام

Parties intéressées pertinentes		Attestes / Besoins / Exigences	Niveau de pertinence	Actions, décisions, communication	Responsable	Méthode de surveillance et d'évaluation des actions
PARTIES INTERESSEES PERTINENTES INTERNES						
La direction	Disponibilité des équipements et qualité des prestations, préservation des outils de travail, réduction des coûts, CA	3	Planifier et appliquer les dispositions prévues pour la maîtrise des activités, intégrer les données sur le contexte et risques, assurer la formation et la sensibilisation du personnel, communiquer les résultats dans les délais requis, communiquer les résultats et toute information pertinente	DU et collaborateur	Suivi et contrôle de la conformité des prestations, évaluation des prestataires externes pour l'achat de la PDR, évaluation de la conformité, audit, inspection, revue de processus	
La direction	Prise en compte des données de l'environnement / Santé sécurité au travail et de l'approche risque	2	Réaliser dans le respect des exigences, mettre en œuvre le PVE / PMSST et actions face aux risques et opportunités	RMQSB	Suivi du tableau de bord et des programmes, mesure de la performance, évaluation de l'efficacité, surveillance des risques et efficacité des actions	
Le personnel	Considération, motivation, prise en compte des attentes, mise à disposition des ressources, accès à l'information Environnement de travail adapté, mesure de sécurité médecine de travail primes, dotation des EPI gestion du plan de carrière	2	Définir et communiquer les objectifs, les exigences et modalités de mise en œuvre, planifier et mettre à disposition les ressources rémunération dans les délais reconnaissance au mérite selon les dispositions prévues convention avec un organisme de médecine du travail, suivi médical, mise en place d'un système d'évaluation des compétences et de gestion des carrières	DU et collaborateur	Baromètre social, inspection, audit résultats du suivi médical suivi des accidents et maladies professionnelles suivi des reclassements, promotion, ...	
DTC	Prise en charge des exigences clients conforme et dans les délais, retour d'information	3	Planifier et mettre en œuvre les dispositions de réalisation et de contrôle, communiquer toute information pertinente relative aux prestations, participation à la revue des exigences	DU et collaborateur	Suivi des indicateurs, retour d'information clients, réclamations, taux de conformité, résultats des contrôles, évaluation de la conformité, audits, ...	
Processus App	Expression des besoins d'achats d'appareil PDR dans les délais afin d'assurer la conformité et le respect des délais, ainsi que la mise à disposition de la documentation technique Régler la pièce de rechange.	2	définir et communiquer des spécifications d'achat dans les délais (anticipation par l'analyse des données sur les besoins), exigences en matière de respect des dispositions QSE assurer la réintégration de la pièce de rechange selon les dispositions prévues	DU / CHEF DPT et collaborateurs	Résultats des contrôles d'achat, retour d'information des processus, évaluation des prestataires externes, suivi du taux de réintégration et délais, retour d'information du processus achats approuvé	
FIN / COMPTA	Données sur la facturation et suivi	2	Assurer le suivi de la facturation		Retour d'information sur la facturation (erreurs, réclamations, ...)	
Processus Maintenance	Équipements de production et installations affectés à l'atelier conformes aux exigences	3	S'assurer de la compréhension des exigences et besoins, mise à disposition des ressources nécessaires à la conformité des équipements de production		Suivi des indicateurs.	
Processus Etalonnage	Équipement de mesure et de contrôle conformes aux exigences	3	Vérification périodique des équipements de mesure et contrôle affectés à l'atelier		Planning d'étalonnage et vérification Tableau de bord	
PARTIES INTERESSEES PERTINENTES EXTERNES						
Les clients	Feedback à temps (avis...), facturation sans erreur, Conformité aux exigences clients	2	Reactivité dans la prise en charge, réalisation conforme et dans les délais, suivi	DU / CHEF DPT et Collaborateurs	Enquêtes satisfaction clients Écoute clients Reclamation clients	
Prestataires du processus externalisés	Spécifications clairement définies, paiement dans les délais, mise à disposition des organes/équipements à prendre en charge	3	Appliquer les dispositions prévues pour la maîtrise des prestataires externes, définir et communiquer les exigences QSE et autres exigences applicables, afin d'assurer la conformité et la maîtrise des délais	DU / CHEF DPT et collaborateurs	Résultats de la sélection et l'évaluation des prestataires externes, résultats des contrôles et des inspections, suivi de la maîtrise de la propriété client, audits, revue de processus	
Les fournisseurs	Communication des exigences du produit paiement des commandes dans les délais Communication autour des opérations de sélection et d'évaluation Prix de charge	3	Spécifications d'achats claires dans les délais respect des délais de paiement et communication avec les fournisseurs en cas de contrainte et/ou retard application des dispositions de sélection et d'évaluation	Resp. achat d'appropris Resp. finances et comptabilité	TBO (taux de litige) incombant à l'entreprise Suivi de fournisseurs Évaluation des fournisseurs	
URM Bica / Rouba interne	Spécifications clairement définies, mise à disposition des organes/équipements à renover	3	Appliquer les dispositions prévues pour la maîtrise des prestataires externes, définir et communiquer les exigences QSE et autres exigences applicables, afin d'assurer la conformité et la maîtrise des délais	DU et collaborateurs	Résultats de la sélection et l'évaluation des prestataires externes, résultats des contrôles et des inspections, suivi de la maîtrise de la propriété client, audits, revue de processus	
Laboratoire d'analyse des "Eauentes liquides"	Mise à disposition du point de prélèvement d'échantillons d'eau usées Paiement dans les délais	3	Mettre à disposition le point de prélèvement d'échantillons d'eau usées Respecter les délais de paiement et communiquer avec l'office en cas de contrainte et / ou retard	RHSE / DU	Inspections, audits	

## ملحق 11: دليل المقابلة الشخصية

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## دليل مقابلة شخصية

يتناول هذا الدليل أسئلة المقابلة التي ستوجه لأحد الموظفين المحترمين في شركتكم، والوثائق الداخلية المطلوبة بغرض الحصول على بيانات ضرورية لإتمام أطروحة دكتوراه.

نطلب أن تتم المقابلة مع إطار يشغل أحد المناصب التالية:

- مسؤول نظام الإدارة المتكامل (Responsable de système de management intégré).
- مسؤول إدارة الجودة والسلامة المهنية والبيئة (Responsable QHSE / Responsable QSE).
- مسؤول التنمية المستدامة و/ أو المسؤولية الاجتماعية (Responsable DD et/ou RSO).
- أي مسمى وظيفي مكلف بنظام الإدارة.

عنوان البحث: اقتراح نموذج لدمج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في نظام إدارة المؤسسة الاقتصادية  
الجانب التطبيقي للبحث: دراسة للشركات الجزائرية المشاركة في مشروع RS-MENA

المشرف: ربيع المسعود

الطالب: قدوج حمزة

## تابع للملحق 11: دليل المقابلة الشخصية

اسم الوثيقة باللغة الأجنبية	المصدر أو الوثائق ذات الصلة	رقم السؤال	البيانات المطلوبة
<b>جانب 1: بيانات متعلقة بالمؤسسة</b>			
Présentation de l'entreprise, Rapport RH, État financier	وثائق المؤسسة، موقع الأنترنت	01	بيانات تعريفية بالشركة.
Chart de valeurs, déclaration de mission et vision	وثائق المؤسسة، موقع الأنترنت	01	الرؤية، الرسالة، والقيم
Déclaration de direction & Politique	وثائق المؤسسة، موقع الأنترنت	02	محاور الاستراتيجية أو السياسة العامة الحالية للمؤسسة أو السياسات في حال وجود أكثر من واحدة
<b>جانب 2: بيانات متعلقة بإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح</b>			
Matrice ou liste des parties prenantes retenues	قائمة أو مصفوفة أصحاب المصالح المحددين	03	قائمة أصحاب المصالح المحددين
Matrice d'inventaire des parties prenantes, Liste des parties prenantes	قائمة أو مصفوفة جرد أصحاب المصالح	04 05 06 07	الطريقة المتبعة في تحديد أصحاب المصالح
Procédure ou plan de communications externes.	إجراءات ومخطط الاتصالات الخارجية	16 17	الاتصال والتفاعل بين الشركة وأصحاب المصالح
<b>جانب 3: بيانات متعلقة بنظام الإدارة</b>			
Manuel de système de Management.	دليل نظام الإدارة	08 09	طبيعة نظام الإدارة ومجالاته.
Cartographie des processus	خريطة العمليات الداخلية	10 13 14	قائمة العمليات الداخلية حسب النوع.
Cartographie des processus,	خريطة العمليات الداخلية	11 12	تسلسل العمليات الداخلية للمؤسسة
Manuel Management intégré. Fiche processus de pilotage Procédure et instructions. Tableaux de déploiement des objectifs, PV de revue de direction, Tableau de bord, Rapports des activités	دليل نظام الإدارة. بطاقات وصف العمليات القيادية. إجراءات وتوجيهات العمليات القيادية. جدول نشر الأهداف. لوحة القيادة تقارير الأداء الشهري	15	كيفية توجيه نظام الإدارة من طرف العمليات القيادية



## تابع للملحق 11: دليل المقابلة الشخصية

## أسئلة المقابلة

- 1- عرف لنا شركتكم ومجال نشاطها؟
- 2- بين لنا محاور استراتيجية شركتكم أو سياستها؟
- 3- من هي الأطراف التي تعتبرونها أصحاب مصالح؟
- 4- كيف تم تحديد وتصنيف وتقييم أصحاب المصالح في شركتكم؟
- 5- وماهي المعايير التي اعتمدهتموها لتقييم أصحاب المصالح؟
- 6- هل تم ذلك بمرافقة خبير أم بدونه؟
- 7- كيف تحددون مطالب أصحاب المصالح؟
- 8- ما هو نوع نظام الإدارة الذي تعتمدهونه؟
- 9- ما هي المعايير الدولية التي يُطابقها نظام إدارتكم؟
- 10- ما هي العمليات الداخلية التي يتكون منها نظام إدارتكم؟
- 11- اشرح لنا تسلسل العمليات الداخلية مع جولة في الشركة أو أحد وحداتها؟
- 12- كيف تصنفون العمليات الداخلية لشركتكم؟
- 13- فضلا حددّ عمليات القيادة، وعمليات الإنجاز، حدد عمليات الدعم؟
- 14- كيف تم تصنيف كل عملية على أنّها عملية قيادة، أو انجاز أو دعم؟
- 15- كيف تقوم عمليات القيادة بدورها في توجيه العمليات الأخرى؟
- 16- من بين العمليات الداخليّة بين تلك العمليات التي تتواصل وتتفاعل مع أصحاب المصالح؟
- 17- عبر باختصار عن التفاعلات التي تحصل بين هذه العمليات وأصحاب المصالح، وأدوات الاتصال المستعملة في ذلك؟

