



جامعة الجزائر 3
إبراهيم سلطان شيبوط
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مساهمة أدوات الويب 2.0 في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير
تخصص: إستعلام اقتصادي ونظم المعلومات

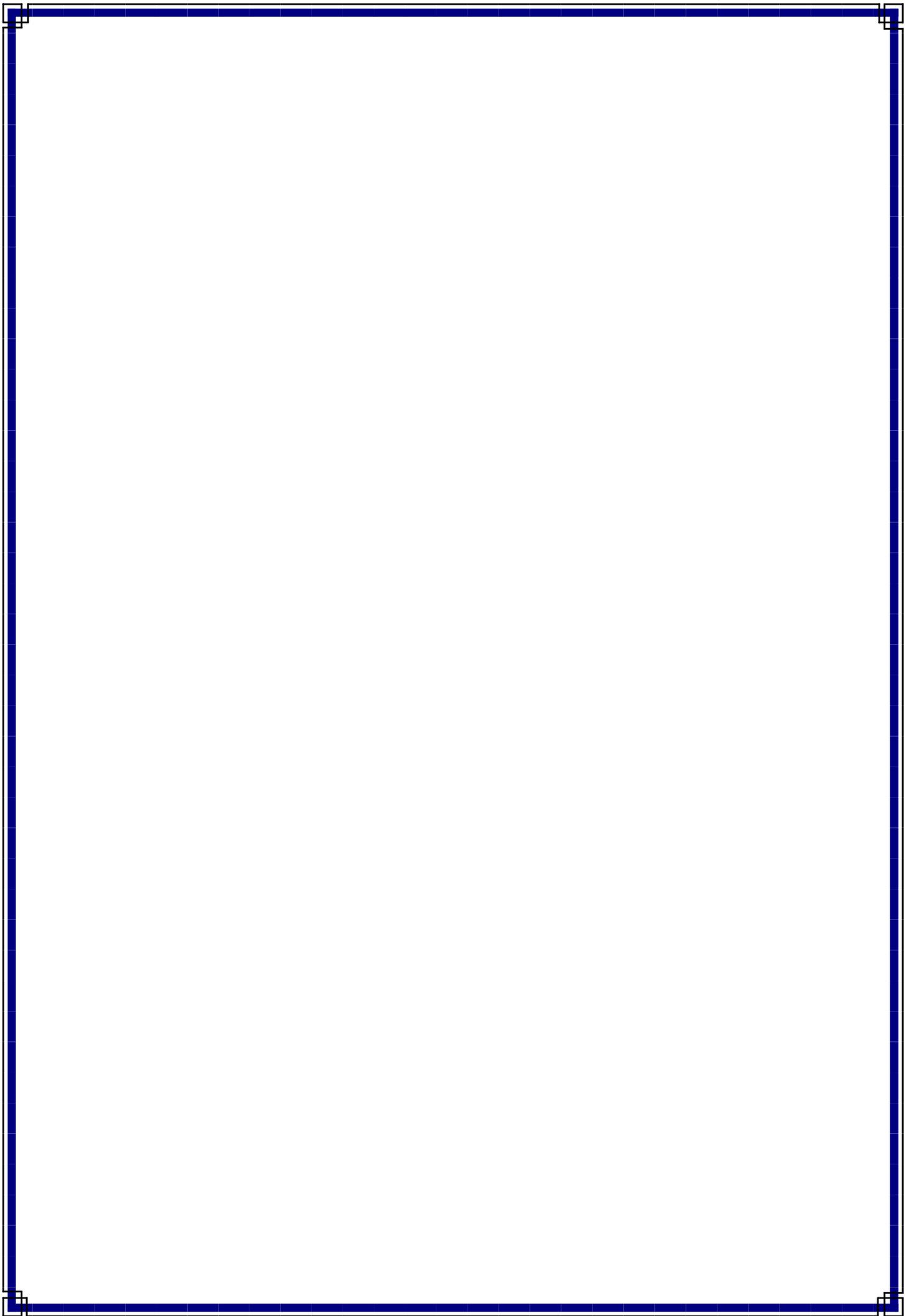
تحت إشراف أستاذة التعليم العالي:
كاريش صليحة

إعداد الطالبة :
عزيزان فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ (ة)	الرتبة العلمية	الصفة	مؤسسة الإنتماء
الداوي الشيخ	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة الجزائر 3
كاريش صليحة	أستاذة	مقررا	جامعة الجزائر 3
شطبي حنان	أستاذة	عضوا	جامعة الجزائر 3
كنار بهية	أستاذة محاضرة "أ"	عضوا	جامعة الجزائر 3
كريب حنان	أستاذة محاضرة "أ"	عضوا	جامعة الجزائر 3
حدبي عتيقة	أستاذة محاضرة "أ"	عضوا	المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي

السنة الجامعية 2024 – 2025



شكر وتقدير

بداية وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل الذي مدني بالقوة والصبر لمباشرة هذا العمل وإتمامه.

أتوجه بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة الأستاذة صليحة كاريش لتفضلها بالإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة، فلها مني كل الإحترام والتقدير.

أتقدم بالشكر للأستاذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة على فضل كرمهم لقبول مناقشة هذا العمل، ولكل أساتذتي الكرام كل باسمه، الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي ولم يبخلوا علي بالنصح والإرشاد.

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والامتنان لكل أفراد عائلتي، الذين لم يدّخروا جهدا في تشجيعي ومساعدتي لإتمام هذا العمل.

لا يفوتني في هذا المقام أن أشكر مسؤولي وإطارات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على مساعدتهم وتقديمهم كل التسهيلات طوال فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وأخص بالذكر السيد قاسم بوظهر سعيد، السيدة سليمان.ن، السيدة بحوشي.ن

الشكر موصول أيضا لكل من ساعدني من قريب أو بعيد وحفزني على المواصلة قدما نحو استكمال هذا العمل.

الملخص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث لإبراز مساهمة وأهمية أدوات الويب 2.0 في عملية صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بالاعتماد على سيرورة اليقظة عبر الويب، مما يسمح للمؤسسة بإنتاج المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة وإنشاء حوار تفاعلي معهم للإلمام باهتماماتهم واستباق تطلعاتهم بهدف التعاون معهم وإنشاء قيمة مشتركة ومستدامة.

تتجسد الحدود النظرية للبحث في التطرق لأبرز مراحل تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ومساهمة أدوات الويب 2.0 في ذلك وصولاً للجيل الثاني لها (المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة 2.0)، إضافة إلى إبراز دور اليقظة عبر الويب في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الإجتماعية واتصالها. فيما يخص الدراسة الميدانية فقد تمت على مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وهي عبارة عن دراسة نوعية ركزت على عينة من أصحاب المصلحة من أجل تشخيص وتحليل الممارسات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة محل الدراسة، بهدف وضع تفسيرات للنموذج النظري للبحث واختبار الفرضيات.

توصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد أن المسؤولية الإجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لها بعد إستراتيجي وليس مجرد نشاط ثانوي، تهدف من خلالها وبالاعتماد على مجموعة من الموارد إلى تفعيل سيرورة اليقظة عبر الويب وضمان التفاعل، التواصل والتعاون باستمرار مع أصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية إجتماعية للمؤسسة، أدوات الويب 2.0، اليقظة عبر الويب، أصحاب المصلحة، إنشاء قيمة مشتركة، الخطوط الجوية الجزائرية.

Abstract :

The aim of this research is to highlight the contribution and importance of Web 2.0 tools in the formulation and implementation of corporate social responsibility (CSR) strategies, relying on the process of web vigilance. This allows the organization to produce information related to stakeholders and to create an interactive dialogue with them to understand their interests and anticipate their expectations, with the goal of collaborating and creating sustainable shared value.

The theoretical framework of the research focus on the key stages in the evolution of the corporate social responsibility concept and the contribution of Web 2.0 tools to this evolution, leading to its second generation (CSR 2.0). Additionally, the study emphasizes the role of web vigilance in formulating and implementing CSR strategies and their communication. Regarding the empirical study, it was conducted at Air Algérie Company, employing a qualitative approach focused on a sample of stakeholders to diagnose and analyze the various CSR practices of the organization, in order to offer interpretations of the theoretical framework and testing the hypotheses.

Through this research, we have arrived at a set of results confirming that the corporate social responsibility of Air Algérie Company has a strategic dimension and is not merely a secondary activity. The organization aims, by relying on a variety of resources, to activate the process of web vigilance and ensure continuous interaction, communication, and collaboration with stakeholders.

Keywords: corporate social responsibility, web 2.0 tools, web vigilance, stakeholders, creating shared value, Air Algérie.

قائمة لمحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الملخص باللغة العربية
III	الملخص باللغة الانجليزية
IV	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة المصطلحات
أ - ج	1. مقدمة
أ	1.1 تمهيد
ب	2.1 إشكالية البحث
ب	3.1 أهمية البحث
ت	4.1 أهداف البحث
ت	5.1 منهجية وحدود البحث
ث	6.1 الدراسات السابقة والفجوة البحثية
ج	7.1 هيكل البحث
1- 63	2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات
1	تمهيد
2	1.2 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
2	1.1.2 الجيل الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0)
2	أولاً: مرحلة الأعمال الخيرية والتبرعات
4	ثانياً: مرحلة الاستجابة الإجتماعية
6	❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين التأييد والمعارضة
7	ثالثاً: مرحلة أخلاقيات الأعمال والمواطنة
9	❖ مقارنة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
12	❖ هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
15	رابعاً: مرحلة الاستدامة

17	❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مصدر لإنشاء قيمة مشتركة
18	❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الضمنية والصريحة
21	2.1.2 الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0)
21	أولاً: حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0
22	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0
22	ثالثاً: الويب 2.0 أداة تحويلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
26	رابعاً: الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0
28	2.2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من الصياغة إلى التنفيذ
28	1.2.2 صياغة وتطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
29	أولاً: تحديد القيم والمعايير التنظيمية
30	ثانياً: تحديد البدائل والمتغيرات
33	ثالثاً: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
35	2.2.2 تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واتصالها
35	أولاً: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
36	ثانياً: اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
38	❖ حوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
40	ثالثاً: مخرجات سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتغذية المرتدة
41	3.2 صياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بإستخدام أدوات الويب
42	1.3.2 اليقظة الإستراتيجية عبر الويب كدعامة لسيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
43	أولاً: الإجراءات التنظيمية
44	ثانياً: الموارد البشرية
45	ثالثاً: الموارد التقنية
45	❖ مرحلة الاستهداف
47	❖ مرحلة البحث وجمع المعلومات
55	❖ مرحلة المعالجة وإنشاء المعنى
56	❖ مرحلة نشر المعلومات
58	2.3.2 اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب
59	أولاً: محتوى الرسالة
61	ثانياً: وسائط الاتصال
63	خلاصة الفصل الأول

117-64	3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0
65	تمهيد
66	1.3 المنهجية المعتمدة في البحث
67	1.1.3 عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
70	2.1.3 النقل الجوي في الجزائر
73	3.1.3 تقديم عام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
73	أولاً: عناصر الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة
75	ثانياً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
76	ثالثاً: شبكات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
80	2.3 تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
81	1.2.3 تحديد أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
85	2.2.3 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية اتجاه المسافرين
85	أولاً: الخدمات المقدمة قبل السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
88	ثانياً: الخدمات المقدمة أثناء السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
90	ثالثاً: الخدمات المقدمة بعد السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
91	3.2.3 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إتجاه الموارد البشرية
94	4.2.3 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية اتجاه الشركاء الاجتماعيين
95	أولاً: تنظيم التظاهرات
96	ثانياً: المشاركة في التظاهرات
100	ثالثاً: رعاية التظاهرات
103	رابعاً: التكفل بالأعمال الخيرية والمبادرات التطوعية
105	3.3 اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
107	4.3 النتائج ومناقشتها
107	1.4.3 مساهمة أدوات الويب في الانتقال إلى الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
112	2.4.3 مساهمة أدوات الويب في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
116	3.4.3 مساهمة أدوات الويب في اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

120	خلاصة الفصل الثاني
122	4. خاتمة
122	1.4 نتائج البحث
125	2.4 آفاق البحث
127	5. قائمة المراجع
136	6. الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	01
11	علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمقاربة أصحاب المصلحة	02
12	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	03
16	مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	04
26	نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0	05
29	تقاطع مبادئ المسؤولية الاجتماعية مع القيم والمعايير التنظيمية	06
31	خمس أسئلة رئيسية لإدارة أصحاب المصلحة	07
34	السياق الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	08
39	حوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	09
58	أشكال اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	10
61	اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب	11
62	النموذج النظري للبحث	12
77	تطور عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال الفترة 2013م - 2023م	13
79	تطور عدد المسافرين عبر الشبكة الدولية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال الفترة 2013م - 2023م	14
80	نسبة المسافرين لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الشبكات الدولية لسنة 2023	15
84	مصفوفة أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	16
94	الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير العلامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	17

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	المسؤولية الاجتماعية الضمنية والصريحة	01
25	مقارنة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0	02
69	قائمة المستجوبين	03
72	مؤسسات الطيران الناشطة بالسوق الجزائري والمنافسة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حسب الشبكات لسنة 2023م	04
75	تقديم عام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	05
76	عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م - 2023م	06
78	عدد المسافرين عبر الشبكة الدولية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م - 2023م	07
111	تقييم محتوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	08
115	تقييم استخدامات اليقظة وحوار أصحاب المصلحة عبر الويب في سياق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	09
118	طبيعة منشورات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على صفحتها الرسمية Facebook	10

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
136	قواعد الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0	01
137	مصفوفة أصحاب المصلحة/ طبيعة المسؤوليات	02
137	ترتيب الشبكات الاجتماعية حسب عدد المستخدمين (أفريل 2024م)	03
138	عدد مستخدمي Chat GPT منذ إصداره في نوفمبر 2022م	04
139	عدد المتواجدين عبر الويب بين سنتي 2005م و 2023م	05
140	عدد مستخدمي الشبكات الاجتماعية (أفريل 2024م)	06
141	دليل المقابلات	07
143	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	08
144	تقييم (درجة التأثير/حجم المصالح) لأصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية	09
144	صور تبرز رعاية مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لبعض التظاهرات	10
146	السياسة العامة للتواصل عبر الصفحة الرسمية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على Facebook	11

قائمة المصطلحات

الترجمة	المصطلح
En: Corporate Social Responsibility (CSR) Fr: Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE)	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
Social responsiveness	الاستجابة الاجتماعية
Stakeholder	أصحاب المصلحة
A Stakeholder Approach	مقاربة أصحاب المصلحة
Sustainability	الاستدامة
CSV: Creating Shared Value	إنشاء قيمة مشتركة
Web	الويب
Sharing	المشاركة
Interaction	التفاعل
DNA: Deoxyribonucleic acid	الحمض النووي
La veille stratégique	اليقظة الاستراتيجية
Réseau de veille	شبكة اليقظة
L'intelligence collective	الذكاء الجماعي
Social web	الويب الاجتماعي
Website	الموقع الإلكتروني
Social Network	الشبكات الاجتماعية
Blogs	المدونات
Forums	المنتديات
Stakeholder Matrix	مصفوفة أصحاب المصلحة
Mind Mapping	الخريطة الذهنية
Moteurs de recherche	محركات البحث
Alerts	الإنذارات
Flux RSS: Really Simple Syndication	ملخص الوافي
Artificial Intelligence	الذكاء الاصطناعي
NLP: Natural Language Processing	البرمجة اللغوية العصبية
Machine Learning	التعلم الآلي
Deep learning	التعلم العميق
RLHF: Reinforcement, Learning from Human Feedback	والتعلم الآلي المدعم بردود فعل المستخدمين
Business Intelligence	ذكاء الأعمال
Data Mining	التنقيب على البيانات

مقدمة

1.1 تمهيد

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات وما يصاحبها من تحديات على المستوى المحلي والعالمي على غرار اشتداد حدة المنافسة، تطور اهتمامات الجيل الحالي من أصحاب المصلحة، زيادة الضغوطات بخصوص القضايا البيئية والحد من التلوث وغيرها، مما يجعل المؤسسة تتخذ مجموعة من القرارات تكون إما بصفة إلزامية أو طوعية لمواجهة تلك التحديات.

في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة برزت العديد من الأفكار والدراسات محاولة صياغة أساليب وتحديد ممارسات مناجيرية حديثة، تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين البعد الاقتصادي، الاجتماعي وكذا البيئي في إطار مزاولتها لنشاطها، قصد ضمان الاستمرارية والنمو أو من خلال التوصل إلى حلول مبتكرة تكسبها مزايا تنافسية.

اتسعت دائرة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتشمل الامام بقضايا كافة أصحاب المصلحة بما فيهم الاساسيين والثانويين دون التركيز على فئة على حساب الأخرى، وبالرغم من أن البعض منهم لا يشكل أي تهديد للمؤسسة إلا أن التجاهل المستمر لاهتماماتهم يجرها إلى عواقب من شأنها المساس بسمعتها وصورتها، الأمر الذي ينعكس سلبا على أدائها الاقتصادي.

كان لتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة وأدوات الويب بصفة خاصة دور جد مهم في ترشيد قرارات المؤسسات خاصة مع بروز وانتشار استخدامات الجيل الجديد من الويب "الويب 2.0" الذي ترتب عنه تسهيل وتسريع العديد من الممارسات على غرار نشر المعلومات، التفاعل معها ومشاركتها عبر العديد من التطبيقات والشبكات، بالتالي يعتبر الويب من بين الوسائل الفعالة والمصادر الرئيسية والمهمة للحصول على المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة، والتي تمكن المؤسسة من التعرف على خصائصهم، اهتماماتهم وتطلعاتهم، من خلال خاصية المشاركة والتفاعل باعتماد حوارات ثنائية الاتجاه وبين عدد كبير من المستخدمين في الوقت الفعلي.

عليه، أصبحت العديد من المؤسسات تعتمد على أدوات الويب لتفعيل سيرورة اليقظة الاستراتيجية وكذا إنشاء حوارات تفاعلية مع أصحاب المصلحة بهدف بناء علاقات قائمة على التعاون والمشاركة لضمان إنشاء قيمة مشتركة مما يساهم في تطوير صياغة، تنفيذ واتصال استراتيجيات مسؤولياتها الاجتماعية.

1. مقدمة

وبهدف وضع تفسيرات لما تم عرضه في الفصل الأول، قمنا بدراسة ميدانية - دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية - لاستكشاف ممارساتها المسؤولة اجتماعيا، إلى جانب تحليل كيفية مساهمة أدوات الويب في تفعيل سيرورة اليقظة الاستراتيجية للوصول إلى التبني والتنفيذ الصحيحين لتلك الممارسات وتطويرها، إضافة إلى ضمان وسائل وقنوات يتم من خلالها إنشاء ومشاركة المحتويات المختلفة لتحقيق اتصال فعال للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بما يتوافق وخصائص أصحاب المصلحة.

2.1 إشكالية البحث

بعد التقديم أعلاه، نعتبر أن التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وخاصة بروز الجيل الثاني للويب (الويب 2.0)، ساهمت في اعتماد المؤسسات على استراتيجيات وتبنيها لممارسات بهدف الاهتمام بأصحاب المصلحة في سياق مسؤولياتها الاجتماعية، من خلال ما سبق ذكره برزت لنا إشكالية البحث التي تم صياغتها في السؤال التالي:

ما هو الدور الذي تؤديه أدوات الويب 2.0 في تطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات أدناه، والتي سنبين كيف تم بناؤها وتقديم تفسيرات لها من خلال مراجعة الأدبيات والدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كممارسة إستراتيجية تؤدي إلى إنشاء قيمة مشتركة ومستدامة.

الفرضية الثانية: ممارسة اليقظة 2.0 (اليقظة عبر الويب) يؤدي إلى التحكم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الفرضية الثالثة: اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة التفاعل مع أصحاب المصلحة من خلال الحوار في الوقت الفعلي.

3.1 أهمية البحث

تتجلى أهمية بحثنا فيما يلي:

- تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من بين حقول البحث التي لاتزال محل اهتمام العديد من المفكرين والباحثين.

1. مقدمة

- التركيز على علاقة أدوات الويب 2.0 بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- الدور الأساسي لحوار أصحاب المصلحة والاستجابة لاهتماماتهم في خضم التزام المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية.
- تحديد الاستراتيجيات والممارسات التي يمكن للمؤسسة تبنيها لتطوير مسؤوليتها الاجتماعية واتصالها باستخدام أدوات الويب 2.0.

4.1 أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، نوجزها فيما يلي:

- تقديم مراجعة أدبية نحاول من خلالها إبراز مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- إبراز مساهمة أدوات الويب 2.0 في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- عرض جملة من أدوات الويب المساعدة على تفعيل سيرورة اليقظة وكذا توفير قنوات للحوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

5.1 منهجية وحدود البحث

باعتمادنا على المقاربة الاستنباطية التي تستند على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدوات الويب 2.0، والتي من خلالها قمنا بتصميم نموذج نظري للبحث، إضافة إلى بناء الفرضيات، ويهدف اكتشاف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ووضع تفسيرات لتلك الفرضيات، لجأنا للدراسة الميدانية المتمثلة في دراسة حالة مؤسسة.

تجسدت الحدود النظرية للبحث في التركيز على أهم مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وصولاً إلى الجيل الثاني لها (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0)، وكذا خطوات صياغة استراتيجياتها، تنفيذها واتصالها، مع إبراز مساهمة أدوات الويب 2.0 في تلك الخطوات بدءاً من اعتماد اليقظة عبر الويب وصولاً إلى إنشاء حوارات تفاعلية مع أصحاب المصلحة.

دراستنا الميدانية عبارة عن دراسة نوعية اعتمدنا من خلالها على مجموعة من الأدوات التي تتوافق وطبيعة دراستنا مثل المقابلات، الملاحظة والبحث الوثائقي باعتبارها مصادر رئيسة للمعلومات، حيث تمت على مستوى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بهدف استكشاف ووضع تفسيرات لنموذج البحث واختبار الفرضيات مع التركيز على عينة من أصحاب المصلحة (المسافرين، المورد البشري والشركاء الاجتماعيين)،

1. مقدمة

في حين شملت الحدود الزمنية لدراستنا سنتي 2023م و2024م، حيث اقتصرنا على هذه السنتين فقط من بين 05 سنوات الأخيرة، بالنظر إلى انتشار جائحة كورونا وما نتج عنها من توقف كلي لنشاط المؤسسة تطبيقاً للإجراءات والتدابير الصحية المطبقة آنذاك.

6.1 الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة التي ألفت بكلية متغيري دراستنا، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والويب 2.0، نجد على سبيل الذكر لا الحصر دراسة (Lee, Oh, & Kim, 2013)، (Hetze & Winistörfer, 2016)، (Cuervo Carabel , Orviz Martínez, & Arce García, 2019)، (Mazur–Wierzbicka, 2021).

توصلت دراسة (Lee, Oh, & Kim, 2013) إلى أن المؤسسات التي لها أكبر عدد من المنشورات عبر صفحاتها على الشبكات الاجتماعية تعد الأكثر التزاماً بمسئوليتها الاجتماعية، أما دراسة (Hetze & Winistörfer, 2016) فقد هدفت إلى تقييم طريقة استخدام البنوك لمواقعها الإلكترونية في اتصال مسؤوليتها الاجتماعية، حيث تم ذلك من خلال تحليل محتوى تقارير المسؤولية الاجتماعية المتوفرة على المواقع الرسمية للبنوك محل الدراسة، كذلك، دراسة (Mazur–Wierzbicka, 2021) هدفت إلى تحديد أهمية تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على عملية التواصل مع أصحاب المصلحة، في حين هدفت دراسة (Cuervo Carabel , Orviz Martínez, & Arce García, 2019) إلى تحليل تفاعل مستخدمي الشبكات الاجتماعية مع منشورات المؤسسة حول مسؤوليتها الاجتماعية ومدى تأثير طبيعة محتوى تلك المنشورات على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسة.

فيما يخص بحثنا هذا، حاولنا من خلاله إبراز مساهمة أدوات الويب 2.0 في عملية صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال تفعيل سيرورة اليقظة عبر الويب القائمة على جمع، معالجة ونشر المعلومات بالاستعانة بعدد الأدوات المتوفرة عبر الويب المساعدة على القيام بذلك، كما سلطنا الضوء على أهمية اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب، بالتالي تظهر مساهمتنا البحثية من خلال إبراز أن أدوات الويب 2.0 وسيلة مساعدة على إنتاج المعلومات وضمان حوار تفاعلي مع أصحاب المصلحة لاستباق تطلعاتهم، حيث يتم الاعتماد عليها قبل، أثناء وبعد صياغة استراتيجيات

1. مقدمة

المسؤولية الاجتماعية وصولاً إلى اتصالها بهدف التعاون وإنشاء معنى وليس فقط كوسيط لاتصال تلك الاستراتيجيات ومشاركتها في شكل مخرجات عبر الويب والحصول على ردود أفعال وتعليقات تستغل لإنشاء حوارات مع أصحاب المصلحة.

7.1 هيكل البحث

ينقسم الهيكل العام لبحثنا إلى فصلين، الفصل الأول نظري يشمل مراجعة أدبيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدوات الويب 2.0، أما الفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية.

يتضمن الفصل الأول ثلاثة أجزاء، الأول قمنا من خلاله بمراجعة أبرز الأبحاث الأكاديمية والدراسات التي اهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محاولين بذلك تحديد أهم مراحل تطورها وأهم العوامل المساهمة في ذلك إلى غاية الوصول إلى الانتشار الواسع لاستخدام الويب 2.0 وتمهيده لبروز جيل ثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أما الجزء الثاني خصصناه للتطرق إلى مراحل وخطوات صياغة، تنفيذ واتصال استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع الإشارة إلى أهم الممارسات المصاحبة لكل مرحلة، على غرار تحديد أصحاب المصلحة، أما فيما يخص الجزء الثالث فهو عبارة عن امتداد للجزء الثاني، أبرزنا من خلاله أهمية ودور العديد من أدوات الويب المساعدة والمساهمة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية، باعتبارها من الأدوات المناسبة للتعاون وإجراء حوارات تفاعلية مع أصحاب المصلحة بهدف إنشاء قيمة مشتركة.

فيما يخص الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية، فإنه يشمل أربعة أجزاء، الجزء الأول يتضمن وصف لمنهجية البحث، تقديم عام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مع تحديد عناصر اتجاهها الاستراتيجي وهيكلتها، أما الجزء الثاني فقمنا من خلاله بتشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل الدراسة مع تسليط الضوء على عينة من أصحاب المصلحة، فيما تم تخصيص الجزء الثالث لتشخيص إجراءات اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومختلف الأدوات المساعدة على ذلك، أما الجزء الأخير تضمن مناقشة نتائج الدراسة بالتطرق لمساهمة أدوات الويب 2.0 في الانتقال للجيل الثاني من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وكذا إثبات دور اليقظة عبر الويب في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لذات المؤسسة، بالإضافة إلى مساهم أدوات الويب 2.0 في اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ودورها في إنشاء حوار تفاعلي مع أصحاب المصلحة.

**الفصل الأول: ممارسات المسؤولية
الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات
الويب 2.0: مراجعة للأدبيات**

تمهيد

شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عدة تطورات عبر فترات نتيجة للتغيرات التي واكبت كل فترة، إلا أن الجوهر الأساسي لهذا المفهوم بقي ثابت وقائم على تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وصولاً إلى بروز ورواج استخدام أدوات الويب 2.0 الذي ترتب عنه تطور العديد من ممارسات المؤسسات وأصحاب المصلحة على حد سواء، من خلال سرعة وسهولة تدفق المعلومات والتفاعل معها في الوقت الفعلي.

يعتبر كل من اليقظة وحوار أصحاب المصلحة عبر الويب من بين الأدوات الفعالة المساعدة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، القائمة على التعاون بهدف إنشاء قيمة مشتركة، إضافة إلى ذلك تعتبر أدوات الويب من الوسائل الضرورية لاتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الأمر الذي يمكن من إنشاء محتوى تفاعلي يتيح لأصحاب المصلحة فرصة المشاركة بأرائهم واقتراحاتهم التي تضمن دعم وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واستدامتها.

1.2 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

شهدت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطورا عبر فترات مختلفة من الزمن ممثلة في عدة مراحل وهذا بالنظر إلى الأوضاع والتغيرات التي زامنت كل مرحلة، في هذا الشأن برز العديد من الباحثين الذين حاولوا وضع معالم وخصائص تميز كل مرحلة عن الأخرى، كما هو موضح في الشكل "01".

كما عرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إهتماما متزايدا من طرف المؤسسات، حيث تسعى من خلالها إلى بناء علاقات دائمة مع أصحاب المصلحة والحفاظ عليها (Mazur-Wierzbicka, 2021)، بإعتماد أساليب وتقنيات تتوافق وخصائصهم واهتماماتهم.

1.1.2 الجيل الأول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0)

كان لبيئة الأعمال دور أساسي في تطور الأبحاث الأكاديمية والممارسات الميدانية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفيما يلي نحاول عرض أبرز مراحل التطور التي مرت بها هذه الأخيرة، وكذا العوامل المساهمة في ذلك.

أولاً: مرحلة الأعمال الخيرية والتبرعات

أشارت دراسة كل من (Fredireck, 1994) و (Carroll, 2008) إلى أن زيادة الاهتمام بالعمل الخيري والوعي بالقضايا الاجتماعية والإنسانية من طرف المؤسسات يمتد تاريخه إلى القرن التاسع عشر، وهذا نتيجة لما ترتب عن الثورة الصناعية من احتجاجات ورفع المطالب بتحسين ظروف العمل والأوضاع الاجتماعية.

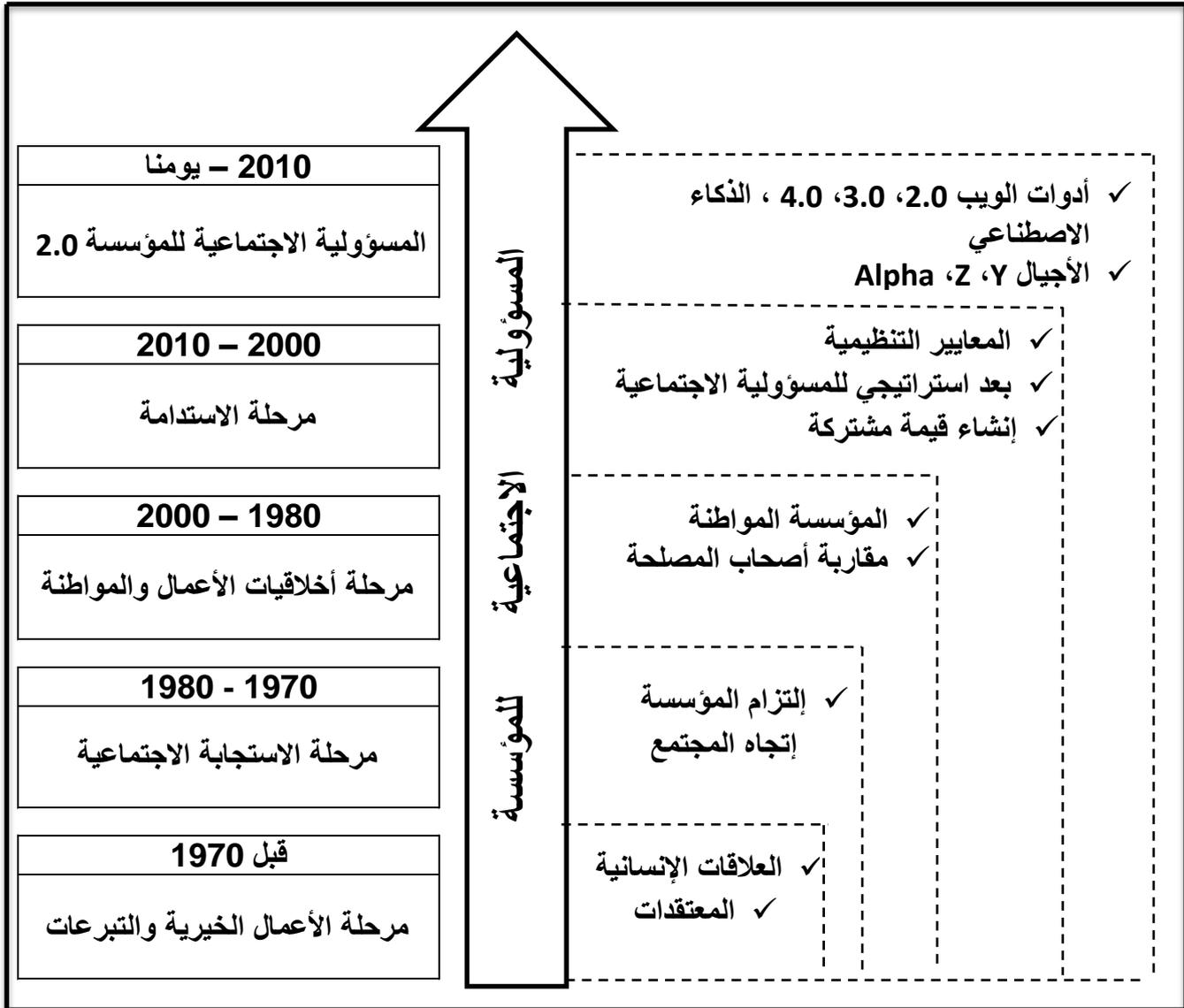
كما أكد (Wren & Bedeian, 2009) أن بروز نظرية الإدارة العلمية كان لها دور في النهوض بمبدأ "الفرد العقلاني"، المدفوع بمصالحه الشخصية للحصول على مكافآت مالية ومنفعة ذاتية، إضافة لما صاحبها من حركة الرعاية الاجتماعية والإنسانية للمورد البشري من أجل تقليل مشاكل العمل وتحسين الأداء عن طريق توفير عيادات طبيّة، قاعات الإطعام، الحمامات، المشاركة في الأرباح ومرافق الترفيه وغيرها، كل هذا لضمان ولائهم، تحسين روحهم المعنوية والشعور بالانتماء، تبادل المصالح والتعاون، بالتالي كل هاته الإهتمامات بالمورد البشري وغيرها تشكل فيما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

عرفت فترة ما قبل خمسينات القرن الماضي انتشار بعض الأعمال الخيرية من طرف المؤسسات والمتمثلة عادة في التبرعات المالية والعينية للمجتمع، وكذا انتشار الرعاية الاجتماعية والإنسانية وزيادة

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

الاهتمام بالموارد البشري، إلا أن هذه المحاولات عانت العديد من الانكسارات والتراجع خاصة خلال فترة الكساد في الثلاثينات من القرن العشرين، تلتها الحرب العالمية الثانية (Heald, 1988) (Fredireck, 1994)، أين شهدت مختلف المناطق التي كانت مسرح لهذه الحرب تدهور وركود في كافة الميادين.

الشكل "01": مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد: (Frederick , 2008)، (Visser, 2014)، و (Carroll, 2021)

أصدر الباحث الأمريكي H.Bown سنة 1953 كتاب بعنوان Social Responsibilities of the businessman¹، الذي حاول من خلاله توضيح مسؤوليات رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية

1 الكتاب متاح للتصفح على: <https://urlr.me/f4FgX>

اتجاه المجتمع، مع إبراز الفوائد التي تعود على كلا الطرفين، إضافة إلى شرح بعض الخطوات العملية للاهتمام بالقضايا الاجتماعية والأخلاقية المنتشرة في تلك الفترة، كما أكد أن تأثير قرارات رجال الأعمال لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل لها كذلك تأثير آخر سواء مباشر أو غير مباشر على القيم الثقافية والأخلاقية بالمجتمع، وبالتالي لا يمكن لرجال الأعمال القيام بمشاريع تعود بالفائدة عليهم فقط، بل يجب أن تخدم مصالح المجتمع ككل، كالرفع من المستوى المعيشي، المساهمة في التنمية وما إلى ذلك (Bowen, 1953). جلب كتاب H.Bown (1953) اهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين وكذا رجال الأعمال، حيث منهم من اعتبره مرجع أساسي لفهم وتبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

عرف H.Bown المسؤولية الاجتماعية على أنها "تلك الالتزامات التي يقوم بها رجال الأعمال والمتمثلة في السياسات، اتخاذ القرارات أو اعتماد طرق عمل مرغوبة تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع" (Bowen, 1953, p. 06)، حيث أكد من خلال تعريفه أنه رغم النفوذ والقوة التي يتمتع بها رجال الأعمال إلا أنهم ملزمون باحترام القيم الثقافية والأخلاقية للمجتمع والعمل على تحقيق مصالحهم الخاصة مع الأخذ بعين الاعتبار الصالح العام.

ثانياً: مرحلة الاستجابة الاجتماعية

برزت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية في الفترة الممتدة من 1960م إلى غاية 1980م التي تبنت مصطلح الاستجابة الاجتماعية، بدلا من المسؤولية الاجتماعية. يقصد بالاستجابة الاجتماعية قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوط، المتطلبات والاحتياجات الاجتماعية (Fredireck, 1994)، عكس المرحلة السابقة أين كانت تتجسد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تلك التبرعات والأعمال الخيرية التي يقدمها رجال الأعمال بشكل طوعي وليس نتيجة لمطالب المجتمع.

أكد (Fredireck, 1994) أن الفكرة الأساسية للاستجابة الاجتماعية تتضمن التزام المؤسسات بالعمل من أجل التحسين الاجتماعي، وتحمل هذا الإلتزام وتعمل به كمهمة ثابتة طوال جميع مراحل نشاطها سواء الرئيسية أو الثانوية، فقد يكون هذا الإلتزام طوعاً كإجراءات وقائية تتخذها المؤسسة أو قد يتم فرضه قسراً من خلال إجراءات تتخذها الدولة، وفي السياق ذاته، أشار الباحث أن للمؤسسة موقف مستجيب للقضايا الاجتماعية، وهذا من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: هل تستطيع المؤسسة الاستجابة؟ كيف يتم ذلك؟ كم يكلفها؟ ماهي الوسائل؟ وبأي تأثير؟، كما أكد على ضرورة الانتباه ودراسة القيود الداخلية والخارجية التي تواجه المؤسسة وتحول بينها وبين الاستجابة الاجتماعية، داخليا على سبيل المثال الاستجابة السريعة

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

للقضايا الاجتماعية تحتاج لإجراء تعديلات تنظيمية أو هيكل تنظيمي أكثر مرونة، انتشار البيروقراطية الذي من شأنه أن يعرقل الاستجابة، إضافة إلى نقص الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، أما خارجياً: فتتعلق هذه القيود مثلاً بعملية مراقبة البيئة وجمع المعلومات الكافية والمقبولة لمعرفة القضايا الاجتماعية، طبيعة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع باعتبارها أنظمة متداخلة تمتاز بالتعدد، استمرارية المشاكل والآفات الاجتماعية، صعوبة تقييم التكاليف والفوائد الاجتماعية بطريقة دقيقة.

من خلال ما سبق يوضح الباحث ضرورة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات واعتبارها ممارسة دائمة ولا تقتصر فقط على مجموع التبرعات والأعمال الخيرية كما كانت عليه في السابق.

قدم (Carroll, 1979) من جهته دراسة اقترح من خلالها نموذج ثلاثي الأبعاد للاستجابة الاجتماعية، انطلاقاً من الإجابة على الأسئلة الرئيسة الآتية: ما هو مضمون الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة؟ ما هي القضايا الاجتماعية التي يجب على المؤسسة معالجتها؟ وما هي طريقة الاستجابة الاجتماعية؟، حيث أن الإجابة على هذه الأسئلة تساعد المؤسسة على الفهم الجيد لمضمون الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة، ترتيب القضايا الاجتماعية التي يجب الاستجابة لها حسب الأولوية، وتحديد الفئة التي تتواجد بها المؤسسة وفق درجة استجابتها للقضايا الاجتماعية والتي تنحصر بين عدم الاستجابة يقصد بها غياب تام للاستجابة، والاستجابة الاستباقية والتي تدل على كثرة الاستجابة.

عرف A.Carroll المسؤولية الاجتماعية على أنها "تشمل التطلعات الإقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية التي يتوقعها المجتمع من المؤسسة في وقت معين" (Carroll, 1979, p. 500)، حيث أكد من خلال تعريفه أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تقتصر على الإعتبارات الإقتصادية والالتزامات القانونية بل من المفترض الإهتمام كذلك بالجوانب الأخلاقية والخيرية كون هذه العناصر الأربعة مكملة لبعضها، كما أن القضايا الاجتماعية ليست ثابتة وتختلف من مؤسسة لأخرى وتتغير عبر الزمن.

أما دراسة (Arlow & Gannon, 1982)، أكدت نتائجها أن عملية الاستجابة للقضايا الاجتماعية ينبغي أن تتوافق والأداء الاقتصادي للمؤسسة كشرط أساسي، كما أن الأثر الاقتصادي والعوائد المالية للاستجابة الاجتماعية قد يستمر لسنوات طويلة.

عرفت هذه المرحلة بروز عدد كبير من الأبحاث الأكاديمية وانتشار عدة أفكار وحجج منها المؤيدة لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأخرى معارضة له، هذا ما نقدمه في النقطة الموالية.

❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بين التأييد والمعارضة

برزت العديد من الأبحاث المؤيدة التي تدعو المؤسسات ورجال الأعمال للاستجابة الاجتماعية، حيث قدم (Davis, 1967) مجموعة من الحجج التي تحث على التركيز والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي، أولاً: أصبح المجتمع أكثر تعقيداً، كون كل جزء من أجزائه مرتبط ومكمل لبعضه البعض. ثانياً: المجتمع يمتلك ثروات وثقافات يرغب في الحفاظ عليها ولا يسمح بإلحاق الضرر بها. ثالثاً: اهتمام المؤسسة بالعلوم الاجتماعية بصفة عامة والمسؤولية الاجتماعية بصفة خاصة، تمنحها معرفة جيدة بكيفية التأثير على المجتمع. رابعاً: تدخل الدولة لوضع ضوابط في حال وجود تجاوزات تقترفها المؤسسة، وبالتالي من الضروري أن تستخدم هذه الأخيرة سلطتها بشكل مسؤول. خامساً: انتشار الوعي حول المفاهيم الأخلاقية جعلت أفراد المجتمع يفضلون الأعمال المسؤولة اجتماعياً. سادساً وأخيراً: حسب الباحث هذا العنصر الأكثر أهمية، حيث قلص الفصل بين ملكية المؤسسة وتسييرها من حجم السيطرة التي عادة ما تميز مالك المؤسسة، بالتالي فإن تفويض السلطة للمديرين يمكنهم من تحديد مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع دون ارتباك. في السابق كان رجال الأعمال يتمتعون بقوة اجتماعية كبيرة، حتى أن الحكومات كانت تسعى للأخذ بآرائهم، إلا أن هذه الفكرة بدأت بالتلاشي كون رجال الأعمال الأكثر نجاحاً في الوقت الراهن يولون اهتماماً كبيراً للعلاقات العامة ويعملون على تطوير مسؤوليتهم اتجاه المجتمع.

يعد Milton Friedman من جامعة Chicago أبرز الداعمين للتوجه نحو الأسواق الحرة القائمة على مبدأ عدم تدخل الدولة أو التقليل منه. سنة 1970م نشر M. Friedman، أشهر مقال له تحت عنوان "The social responsibility of business is to increase its profits" أحدث من خلاله ضجة كبيرة وأدى إلى توسيع دائرة الشكوك حول مدى شرعية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أين أكد أن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسات هي تعظيم الأرباح، داعماً حجته بأن الأفراد والجماعات بالمجتمع هم من يشكلون هذه المسؤولية بصفة طوعية وليست المؤسسات (Porter & Kramer, 2011)، وأشار إلى أن المدير التنفيذي بالمؤسسات الخاصة مجرد عامل لديه مسؤولية اتجاه حاملي الأسهم والمالكين، تتمثل هذه المسؤولية في إدارة الأعمال وفقاً لطلباتهم التي تتمثل عموماً في تعظيم الأرباح، ولا يمكنه التصرف وفق مبادئه ومسؤولياته الاجتماعية، فمثلاً لا يمكنه خفض الأسعار من أجل المساهمة في تقليص نسبة التضخم ومحاربة الفقر، أو الإنفاق للحد من التلوث، كما لا يحق له التصرف في أموال المؤسسة إلا كما يرغب ويتوقع حاملي الأسهم والمالكين وحتى العمال. لكن هذا لا يمنع المدير التنفيذي من رفض العمل بأي مؤسسة يتعارض نشاطها مع قيمه ومعتقداته، فبالتالي تصبح مسؤولية اجتماعية للفرد ولا يمكن فرضها على

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

المؤسسة، أما في حال ما قام مالك لمؤسسة فردية بإنفاق أمواله من أجل المسؤولية الاجتماعية فإنه في هذه الحالة يقوم بالتصرف في ماله الخاص وليس في أموال الآخرين (Friedman, 1970).

مع زيادة اهتمام الباحثين في تلك الفترة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اعتبرها M. Friedman فكرة "غير أخلاقية" تنتهك حقوق أصحاب المصلحة (Freeman & Dmytriiev, 2017)، من خلال تحمل تكاليف اجتماعية قد تقلل من كفاءة ومردودية المؤسسات، وهذا ما أدى بالكثير من رجال الأعمال ومسيري المؤسسات لعدم قبول الالتزام بمسؤوليتهم اتجاه المجتمع أو الاستجابة للقضايا الاجتماعية، إلى غاية ارتفاع ضغط المجتمع بصفة عامة والمستهلكين بصفة خاصة وانتشار فضائح المؤسسات وزيادة الوعي والاهتمام بالطبيعة (Fredireck, 1994).

أشار M. Friedman في كتابه "الرأسمالية والحرية" أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي أفكار ومعتقدات مدمرة وتخريبية بشكل أساسي في مجتمع حر، حيث توجد مسؤولية اجتماعية واحدة للمؤسسات وهي استخدام مواردها والقيام بالنشاطات المحددة من أجل زيادة الأرباح والبقاء ضمن قواعد اللعبة في ظل منافسة حرة ومفتوحة دون الاحتيال والخداع (Friedman, 1970).

ثالثا: مرحلة أخلاقيات الأعمال والمواطنة

تعاقبت الفضائح الأخلاقية للمؤسسات وقضايا الفساد في فترة الثمانينات من القرن العشرين، والتي لفتت انتباه العديد من الباحثين والهيئات الحكومية وغير الحكومية، مما انجر عنه إعادة النظر في مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمؤسسة، فحسب (Frederick , 2008) فمنذ عام 1980م تقريبا، اتخذت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة معنى جديد تجاوزت الأعمال الخيرية والاستجابة الاجتماعية، حيث أصبحت المؤسسات تسعى في مجال مسؤوليتها الاجتماعية إلى خلق مناخ أخلاقي مبني على المبادئ الأخلاقية، احترام حقوق أصحاب المصلحة والحفاظ عليها، العدالة والانصاف في جميع المعاملات، كما تتحمل المؤسسات باعتبارها كيان قانوني، نفس واجبات والتزامات أفراد المجتمع المدني، والخضوع للقانون والمشاركة في المصلحة العامة.

كما أكد (Matten & Crane, 2003)، أن المؤسسات المواطنة هي تلك التي تسعى إلى حماية وتسيير حقوق المواطنين، ولا يقتصر ذلك على الحكومة كما كان في السابق، وهذا من خلال بعض المبادرات كدعم التعليم، الرعاية الصحية، استحداث مناصب عمل جديدة وغيرها. تختلف القيم الأخلاقية،

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

المبادئ والعادات من منطقة إلى أخرى، وهذا راجع إلى اختلاف الديانات، المعتقدات والثقافات، وبالتالي تجد المؤسسة نفسها ملزمة باحترام القيم الأخلاقية والثقافية للمجتمع الذي تنشط فيه، كما تعمل على تصحيح كل المعتقدات والتقاليد الخاطئة باعتبارها مؤسسة مواطنة ومسؤولة اجتماعيا.

موضوع آخر كان محل اهتمام كبير في التسعينيات من القرن الماضي، وهو الطبيعة (Carroll, 2008)، من خلال العمل على وضع برامج ومعايير للحفاظ عليها والحد من التلوث والانبعاثات التي تسببها المجتمعات بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة في إطار مسؤوليتها البيئية.

برز نشاط بعض الهيئات الحكومية وغير الحكومية الهادفة إلى وضع ضوابط لإستغلال الثروات الطبيعية والحفاظ عليها وكذا مساعدة المؤسسات من أجل تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيا، على سبيل الذكر في سنة 1987م تم إصدار Brundtland Report، تحت عنوان "مستقبلنا المشترك (Our common future)"¹، من طرف (World Commission on Environment and Development)² التابعة لهيئة الأمم المتحدة، بهدف دعم النمو الإقتصادي، تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية الطبيعة. كما انعقد مؤتمر ريودي جانيرو بالبرازيل سنة 1992م من طرف هيئة الأمم المتحدة، أطلق عليه اسم "قمة الأرض"، جاء المؤتمر بمجموعة برامج أعمال³ تهدف إلى تحديد مسؤوليات جميع من يستغل الثروات الطبيعية بما فيها المؤسسات، تبني قيم جديدة كالشفافية عند الإفصاح عن التقارير والبيانات، القابلية للمساءلة وكذا تطوير نشاط المؤسسات واستدامتها مع الحفاظ على الطبيعة.

كذلك، تأسست سنة 1992م منظمة غير ربحية تحمل إسم (Business for Social Responsibility) BSR⁴ تساعد المؤسسات على تحسين أدائها الإقتصادي مع ضمان احترامها للقيم الاجتماعية والأخلاقية وحفاظها على حقوق كافة أصحاب المصلحة دون إلحاق الضرر بالطبيعة.

1 التقرير متاح على:

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

2 اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: هي من بين برامج الأمم المتحدة، تهدف إلى تقديم تقارير واقتراح برامج عمل حول التنمية وحماية الطبيعة. يمكن الإطلاع على المزيد من التفاصيل على: <https://sdgs.un.org/>

3 كما يعرف بجدول أعمال القرن 21 (Agenda 21)، متاح على:

<https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

4 عبارة عن شبكة أعمال تقدم الاستشارات في مجال المسؤولية الاجتماعية، مقرها الإجمالي بكاليفورنيا -الولايات المتحدة الأمريكية-، ولها عدة فروع عبر العالم، موقعها الإلكتروني الرسمي: www.bsr.org.

مهدت التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال في فترة الثمانينات من القرن العشرين التي سبق وأن أشرنا إليها، وكذا ارتفاع حدة الضغط على المؤسسات من طرف المجتمعات وخاصة المستهلكين، لبروز مقارنة أصحاب المصلحة والتي كان لها دور كبير في إثراء موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

❖ مقارنة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

قام R.E.Freeman سنة 1984 بنشر كتاب حول إدارة الأعمال الاستراتيجية من منظور مقارنة أصحاب المصلحة (Strategic Management: A Stackholder Approach)¹، استجابة لاهتمامات مسؤولي ومسيري المؤسسات في تلك الفترة، وعمل جاهدا لبناء إطار عمل جديد يمكنهم من تطوير استراتيجياتهم وإنشاء فرص عمل جديدة. كما قام من خلال كتابه هذا بتدريك ما قدمه H.I.Ansoff سنة 1965² وتأكيد ما جاءت به مقارنة أصحاب المصلحة القائمة على ضرورة الإهتمام بكافة أصحاب المصلحة دون تهميش مجموعة على حساب الأخرى (Freeman, 1984)(Freeman & McVea, 2001).

بتالي يمكن تعريف أصحاب المصلحة على أنهم "أي فرد أو مجموعة يتأثر أو يُحتمل أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة" (Freeman & McVea, 2001)، والغرض من إدارة أصحاب المصلحة هو محاولة استحداث عدة أساليب لبناء وإدارة مختلف العلاقات بينهم، وإنشاء قيمة مشتركة.

يمكن تحديد أصحاب المصلحة من خلال التعريف السابق بأنهم يتمثلون في الأفراد أو المجموعات التي يمكن أن تتأثر وتؤثر في نشاط المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر، أو باعتبارهم داخليين أو خارجيين، مع فهم العلاقات المختلفة وتحديد المصالح بينهم، ومن وجهة نظر أخرى يُنظر إلى أصحاب المصلحة على أنهم أساسيون أو ثانويون. يقصد بأصحاب المصلحة الأساسيين أولئك الذين يعتبر تواجدهم ضروري لاستمرار وبقاء المؤسسة مثل الموارد البشرية، الزبائن، الموردين والمساهمين، وهم بمثابة البنية التحتية، أما أصحاب المصلحة الثانويون فهم يتمثلون عادة في الهيئات والأطراف الذين تنشأ بينهم وبين الإدارة العليا معاملات، لكن مشاركتهم ليست ضرورية لاستمرار وبقاء المؤسسة، على سبيل المثال وسائل الإعلام، الجمعيات والمنظمات غير الحكومية، لكن من المؤكد أن أصحاب المصلحة الثانويون قد يشكلون

1 متاح للتصفح على:

https://books.google.dz/books?id=NpmA_qEiOpkC&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

2 في كتابه Corporate Strategy أشار لضرورة تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين من طرف الإدارة بغرض تحديد نشاط المؤسسة وتحقيق أهداف تعود عليهم بالفائدة، لكن هذا الأمر أدى إلى مفاضلة بين أصحاب المصلحة وتهميش الثانويين منهم الذين اعتبرهم بمثابة قيود للوصول إلى الأهداف (Freeman, 1984)(Freeman & McVea, 2001).

مصدر للضغط والتهديد في حال ما تجاهلت المؤسسة أو أهملت وجودهم بالكامل (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005). كذلك، هناك من يحدددهم من خلال ثلاث مجموعات الأولى تمثل مجموعة مالكي المؤسسة والمساهمين، المجموعة الثانية أصحاب مصلحة لديهم أيضًا علاقات مالية مع المؤسسة لكنهم ليسوا مساهمين فيها كالأفراد العاملين بها والزبائن. أما المجموعة الأخيرة، ليس لديهم علاقة مالية مع المؤسسة، لكنهم يؤثرون عليها مثل: المنظمات الحكومية وغير الحكومية والجماعات الضاغطة (Dimitrova, 2018).

أكد (Freeman & McVea, 2001)، أن مقارنة أصحاب المصلحة لها صلة بنظرية النظم، حيث تركز نظرية النظم على الروابط الخارجية التي تشكل جزءا من كل مؤسسة باعتبار هذه الأخيرة "نظام مفتوح"، بالتالي هي جزء من النظام ككل، وهذا ما يفسر وجود روابط بين كل الأنظمة الأخرى، وعليه لا يمكن حل أي مشكلة في نظام ما إلا بدعم من جميع الأعضاء، أو ما يعرف بأصحاب المصلحة، لكن في حال ما تم حل مشكلة ما دون الأخذ بعين الاعتبار الأنظمة الأخرى، فلا يمكن الوصول للحل الأمثل.

حسب Capron (2003) فإن نظرية أصحاب المصلحة باعتبارها نظرية تعاقدية (Théorie contractuelle) تعتمد على عقود صريحة أو ضمنية تحافظ بها المؤسسة على أصحاب المصلحة من أجل خلق التوافق بين الرشادة الاقتصادية والاهتمامات الاجتماعية (Fana, 2010)، حيث يقدم أصحاب المصلحة الموارد التي تعتبر ذات أهمية لنجاح المؤسسة على المدى البعيد، قد تكون ملموسة مثل جلب رؤوس الأموال، توفير البنية التحتية والموقع وغيرها، أما الموارد غير الملموسة نذكر منها الخبرة، الالتزام، الولاء والصورة الإيجابية التي تمنح القوة للمؤسسة، كما يمكن لأصحاب المصلحة الانسحاب وتشكيل تهديد لها (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005).

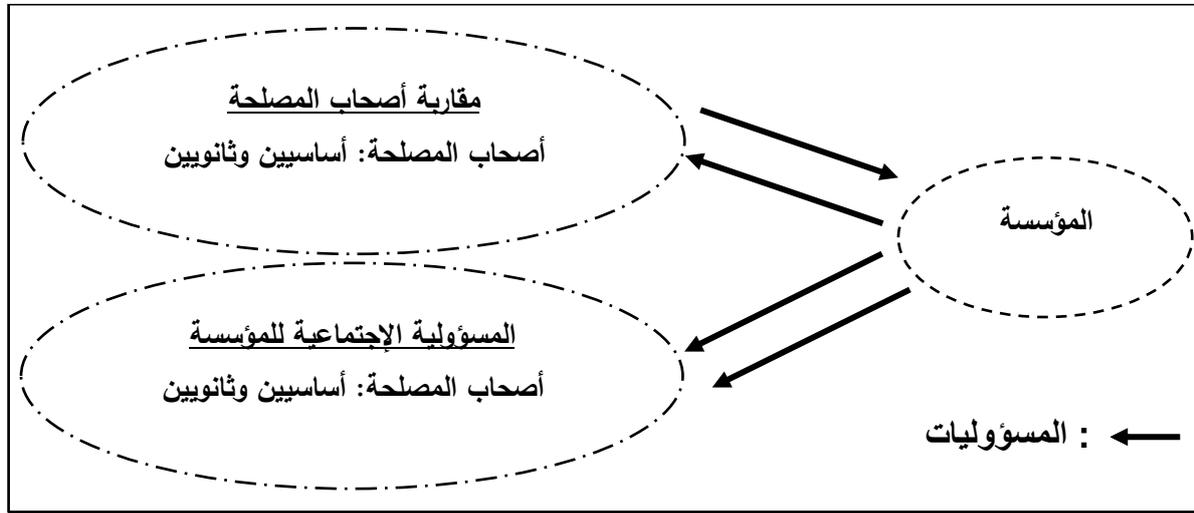
إن الاهتمام الرئيسي لهذه المقاربة هو ضمان بقاء المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل، من خلال تحقيق الأهداف وضمان الموازنة والتكامل وإعطاء الأهمية لكافة أصحاب المصلحة، وهذا من خلال توفير استراتيجية موحدة ومرنة تمكن من التعامل مع المتغيرات البيئية دون اللجوء لنماذج استراتيجية أخرى، من خلال رسم اتجاهات جديدة أو محتملة للمؤسسة بشكل فعال وضمان كيفية العمل والتأثير بها على أصحاب المصلحة وتحديد تأثير أصحاب المصلحة عليها. كما أن التركيز على إدارة بيئة الأعمال والعلاقات والاهتمامات المشتركة دون تجاهل أي مجموعة من أصحاب المصلحة يشجع على إدارة قائمة على القيم وأخلاقيات الأعمال واحترام خصائص المجتمع. تتضمن الأفكار الأساسية لهذه المقاربة أصحاب المصلحة تطوير علاقات متبادلة وطويلة الأمد بدلا من مجرد التركيز على الربح السريع، وهذا لا يعني أن الربح

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

والاستمرارية غير مهمين بل يعد الإعتماد على العلاقات مع أصحاب المصلحة أمراً حيوياً لتحقيق ذلك (Morsing & Schultz, 2006)(Peloza & Shang, 2011) .

ضمن هذا التوجه، مقارنة أصحاب المصلحة قائمة على التزام المؤسسة بمسئولياتها اتجاه كافة أصحاب المصلحة إضافة إلى التزام أصحاب المصلحة بمسئولياتهم اتجاه المؤسسة واتجاه أصحاب المصلحة الآخرين، بالتالي تعتبر مسؤولية متعددة الاتجاهات. أما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فهي أحادية الاتجاه أي من المؤسسة اتجاه جميع أصحاب المصلحة (Freeman & Dmytriiev, 2017)، هذا ما نحاول توضيحه من خلال الشكل (02).

الشكل (02): علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمقاربة أصحاب المصلحة



المصدر: من إعداد الباحثة بإعتماد على (Freeman & Dmytriiev, 2017).

حسب الشكل (02) نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية لم تحدد التزامات أصحاب المصلحة بما فيهم المجتمع إتجاه المؤسسة، بل اقتصر على وضع ممارسات وتحديد مسؤوليات المؤسسة إتجاه أصحاب المصلحة بما فيهم المجتمع والطبيعة التي تزاوّل بها نشاطها، عكس مقاربة أصحاب المصلحة القائمة على الإلتزام بالمسؤوليات في كلا الاتجاهين بين المؤسسة وكافة أصحاب المصلحة.

أشار (Freeman & Dmytriiev, 2017) أن جوهر مقاربة أصحاب المصلحة يُمكن في المقام الأول من بناء العلاقات وإنشاء القيمة لجميع أصحاب المصلحة، أما المسؤولية الاجتماعية فهي مفهوم شامل لنشاط المؤسسة الموجه اتجاه المجتمعات المحلية والمجتمع ككل، تشمل الأعمال الخيرية، التطوع، الجهود لحماية الطبيعة والممارسات الأخلاقية، هذا ما يفسر وجود تداخل بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

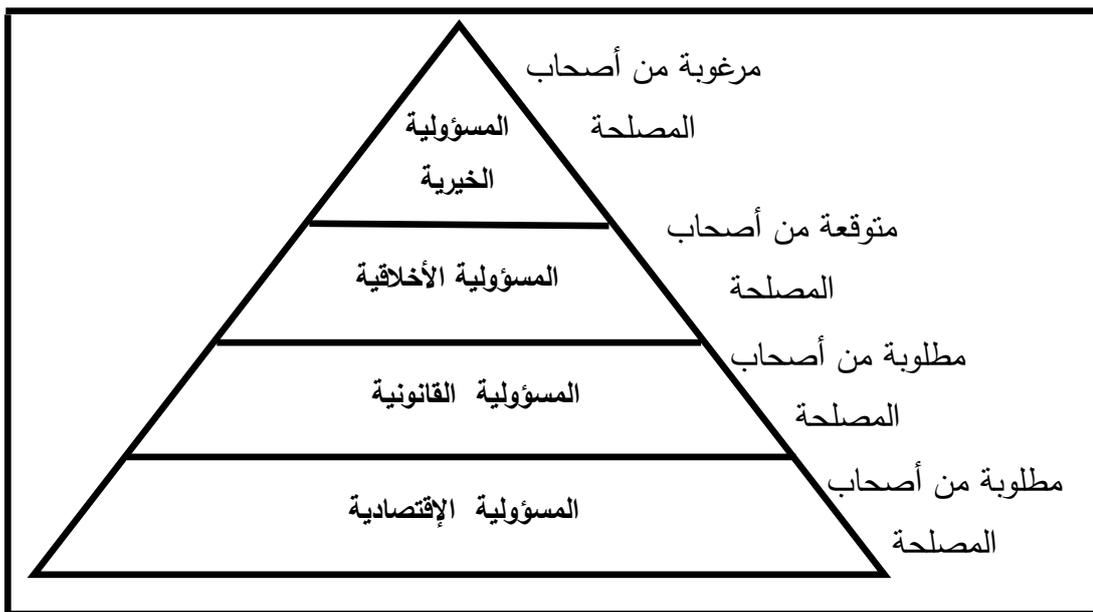
ومسؤوليات المؤسسة ككل، فهما مفهومان مترابطين بشدة، ولهما عناصر مشتركة من حيث الغاية، إنشاء القيمة وترابط أصحاب المصلحة.

فمن حيث الغاية فإن وجود المؤسسة يبدأ بتحديد غايتها، وهذا مع تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي والتي تكون ضمن مجال أخلاقي دون إهمال البعد الاجتماعي على حساب البعد الاقتصادي، أو الاهتمام بمصالح أصحاب المصلحة الأساسيين مقابل مصالح الثانويين منهم، بالتالي إنشاء القيمة يكون لجميع أصحاب المصلحة، حيث يتعلق الأمر بدمج البعد الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي والأخلاقي منذ بداية نشاط المؤسسة، وليس مجرد استغلال المبادرات المسؤولة اجتماعيا من أجل تغطية المخالفات والأضرار المترتبة عن نشاط المؤسسة، وفيما يخص ترابط أصحاب المصلحة، فإنه ومن هذا المنطلق أصحاب المصلحة مترابطون وأي عملية إنشاء للقيمة تساهم في رفع القيمة للآخرين (Porter & Kramer, 2006) (Freeman, 2023).

❖ هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

نشر A. Carroll تعريف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سنة 1979م، أشار من خلاله إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية (اقتصادي، قانوني، أخلاقي وخيري)، كما قام بإعادة صياغة التعريف سنة 1991م على شكل هرم أطلق عليه "هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، كما هو موضح في الشكل "03".

الشكل "03": هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: (Carroll, 2016) (Carroll, 1991)

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

من خلال الشكل السابق، رتب A. Carroll المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب الأولوية ودرجة الأهمية بالنسبة للمؤسسات (Wheelen & Hunger, 2012)، كما يلي:

- **المسؤولية الاقتصادية:** الهدف الأساسي من وجود المؤسسة هو تحقيق عوائد مالية وأرباح تضمن لها البقاء في بيئة تمتاز بمنافسة مفرطة، كما تنظر المجتمعات للمؤسسات بأنها مصدر السلع والخدمات لإشباع حاجاتهم. حسب (Carroll, 2016)، تم وضع المسؤولية الاقتصادية كقاعدة للهرم دليل على أن البنية التحتية للمسؤولية الاجتماعية قائمة على عمل اقتصادي يضمن للمؤسسة النمو والإستدامة.

- **المسؤولية القانونية:** تخضع المؤسسات لمجموعة من القواعد واللوائح القانونية التي تحدد طبيعة الأعمال والممارسات المشروعة والمقننة في المجتمع الذي تنشط به، بالتالي تعتبر المؤسسة كيان قانوني يتمتع بحقوق وعليه واجبات.

- **المسؤولية الأخلاقية:** علاوة على المسؤولية القانونية، تجد المؤسسة نفسها ملزمة باحترام القيم الأخلاقية والمبادئ السائدة في المجتمع والتي لم ينص عليها القانون، حيث أشار (Carroll, 2016) على انه تم تصوير المسؤولية الأخلاقية كجزء منفصل إلا أنها موجودة وتحترق كل المستويات الأخرى، فمثلا تسعى المؤسسات لتحقيق أرباح لكن ليس على حساب القيم الأخلاقية للمجتمع، كما أن معظم القوانين تم سنها لاعتبارات أخلاقية كالاهتمام بسلامة المستهلكين، العمال، البيئة الطبيعية وغيرها، كما أن المسؤولية الخيرية أحيانا تكون بدوافع أخلاقية من أجل فعل ما هو صحيح.

- **المسؤولية الخيرية:** يقصد بها تلك الأعمال الطوعية والإنسانية التي تكون المؤسسة غير ملزمة بها لكن تعكس جانب من المواطنة والوفاء اتجاه المجتمع وكافة أصحاب المصلحة.

يرى بعض الناقدين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنه لا يمكن للمؤسسة الاهتمام بمتطلبات المجتمع لأن ذلك قد يؤثر على تحقيق الأرباح، لكن حسب هرم Carroll ينظر لكافة المسؤوليات المكونة للهرم على أنها مكملة لبعضها البعض ولا يمكن المفاضلة بينهما والتركيز على مستوى دون الآخر (Carroll, 1991).

حسب ما أكده (Carroll, 2016)، يمكن للمؤسسة المفاضلة بين الأرباح قصيرة المدى التي تركز على المسؤولية الاقتصادية فقط وتستجيب لمطالب المالكين والمساهمين والأرباح طويلة المدى التي تهتم بكافة المستويات المكونة للهرم، والتي تضمن مصالح المالكين والمساهمين دون تجاهل مصالح كافة أصحاب المصلحة الآخرين وبالتالي ضمان بقاء واستدامة المؤسسة.

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

قدم العديد من الباحثين وجهات نظر مختلفة حول هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية، حيث اعتبره البعض نموذج ساكن تم تطويره انطلاقاً من المجتمعات الرأسمالية والتي تعرف حرية أكبر في الاستثمار وتنفيذ المشاريع وهذه الخصائص لا تتوفر في كافة البلدان والمجتمعات.

قدم W. Visser سنة 2005م ترتيباً آخراً لمستويات المسؤولية الاجتماعية اعتماداً على هرم Carroll وفقاً لخصائص المجتمعات الإفريقية النامية، أين أكد (Visser, 2005) من خلاله أن المؤسسات في الدول الإفريقية النامية تعطي أهمية أكبر للمسؤولية الاقتصادية، ثم العمل الخيري كمستوى ثاني، ثم تليه المسؤولية القانونية، تليها المسؤولية الأخلاقية في الأخير، حسب الباحث يرجع هذا الاختلاف في الترتيب للأوضاع التي تعيشها معظم الدول الإفريقية، حيث تولي الحكومات والمجتمعات أهمية أكبر للمسؤوليات الاقتصادية بهدف توفير السلع والخدمات واستحداث مناصب عمل في ظل انتشار الفقر، البطالة، الأمراض، ضعف البنى التحتية ونقص الناتج المحلي وغيرها من الآفات والمشاكل، ونتيجة لهذه الأوضاع أصبح العمل الخيري يحظى بأهمية أكبر بعد المسؤولية الاقتصادية، حيث ينظر للمسؤولية الخيرية كأمر ضروري لدعم المجتمعات التي تعيش على المساعدات، بالتالي نجاح المؤسسات في هذه البلدان مرهون بالوضع الداخلي وعليه فإن ثقافة العمل الخيري متأصلة في إفريقيا.

يضيف الباحث بخصوص المسؤولية القانونية أن أغلب الدول الإفريقية تعاني من ضعف في تطور التشريع والنصوص القانونية المتعلقة بمسؤوليات المؤسسات. في الأخير نجد المسؤولية الأخلاقية التي تحظى بأهمية أقل من طرف المؤسسات بسبب نقص أو غياب مدونات وآليات عملية لتحديد وترسيخ القيم الأخلاقية، وهذا ما يؤكد أن مسؤوليات المؤسسات في إفريقيا تعرف نوع من الفوضى.

وفقاً لدراسة (Matten & Moon, 2008)، فإن النموذج الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية له بعض الخصائص والمميزات، أين أشارا إلى أن المؤسسات في الدول الأوروبية أقل ميلاً للأعمال الخيرية مقارنة بنظيراتها في أمريكا الشمالية، وهذا راجع لخصائص المجتمع الأوروبي الذي يمتاز بنوع من الرفاهية، كما أن مستويات الضرائب مرتفعة، بالتالي تعتبر مورداً هاماً للحكومات الأوروبية التي تقوم بدورها بتمويل ودعم بعض القطاعات مثل التعليم والفنون، وعليه تجد المؤسسات نفسها غير ملزمة بتقديم إعانات ودعم مثل هذه القطاعات في إطار مسؤوليتها الاجتماعية، وهذا ما يوضح وجود اختلاف في ترتيب اهتمامات ومسؤوليات المؤسسة من مجتمع لآخر، كما أن المؤسسات الأمريكية تمتاز بالإفصاح ونشر ممارساتها المسؤولة اجتماعياً بلغة وأسلوب يعكس مدى ترابطها مع المجتمع.

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

من جهته قام (Carroll, 2016) بإعادة مراجعة أعماله المتعلقة بهرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ظل التغيرات التي شهدتها بيئة الأعمال وتباين وجهات نظر الباحثين حول النموذج الذي قدمه سنة 1991م، أين أشار إلى أن هذا النموذج قابل للتطبيق على المستوى العالمي وبمختلف المجتمعات والتنظيمات، إضافة إلى أن القيم الأخلاقية تتخلل كل مستويات الهرم الإقتصادية، القانونية والخيرية، وهذا ما يجعله مُلم باهتمامات كافة أصحاب المصلحة ويضمن نمو واستدامة المؤسسات، بالتالي لو لا القيم الأخلاقية لما استمر مسيري، مدراء وكافة الموارد البشرية في الإخلاص ودفع بمؤسستهم لتحقيق عوائد اقتصادية إضافية، وكذا إحترام وتطبيق النصوص القانونية إضافة للمساهمة في الأعمال الخيرية والإنسانية بالمجتمع.

رابعا: مرحلة الاستدامة

شهد القرن الحادي والعشرين بداية حقبة جديدة من القيود بالنسبة للمؤسسات، هذا بسبب زيادة اهتمام الحكومات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية بالتغيرات المناخية والأضرار التي تهدد سلامة الطبيعة، وحمل شعارات داعية للحد من التلوث بكافة أنواعه مع الحفاظ على الثروات لضمان الاستدامة.

تعرف الاستدامة على أنها "العمل على اشباع احتياجات الجيل الحالي دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة، وذلك من خلال تحقيق المصلحة الذاتية للمؤسسة (البعد الاقتصادي)، دون المساس بمصالح المجتمعات الحاضرة والقادمة (البعد الاجتماعي والبيئي)" (Porter & Kramer, 2006)، فحسب (Carroll, 2008) ، لا يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مستدامة إلا إذا استمرت في إنشاء القيمة المضافة للمؤسسة وضمان نجاحها، خاصة في ظل منافسة عالية الشدة.

تعددت المساعي الدولية لمساعدة المؤسسات على تبني مسؤولية إجتماعية مستدامة، أين تم اقتراح أول ميثاق عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سنة 2000م من قبل هيئة الأمم المتحدة¹، وفي سنة 2003م تبنت المنظمة الدولية للتقييس² مشروع إعداد المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية³، حيث تم نشر النسخة النهائية من هذه المواصفة سنة 2010م⁴، والتي عرفت من خلالها المسؤولية الاجتماعية على أنها تشمل مسؤولية المؤسسة إتجاه قراراتها ونشاطها بالمجتمع والبيئة ذلك من خلال إعتماد سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية (ISO 26000, 2010).

1 محتوى الميثاق متاح كاملا على: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>

2 ISO : International Organization for Standardization.

3 ISO-SR26000

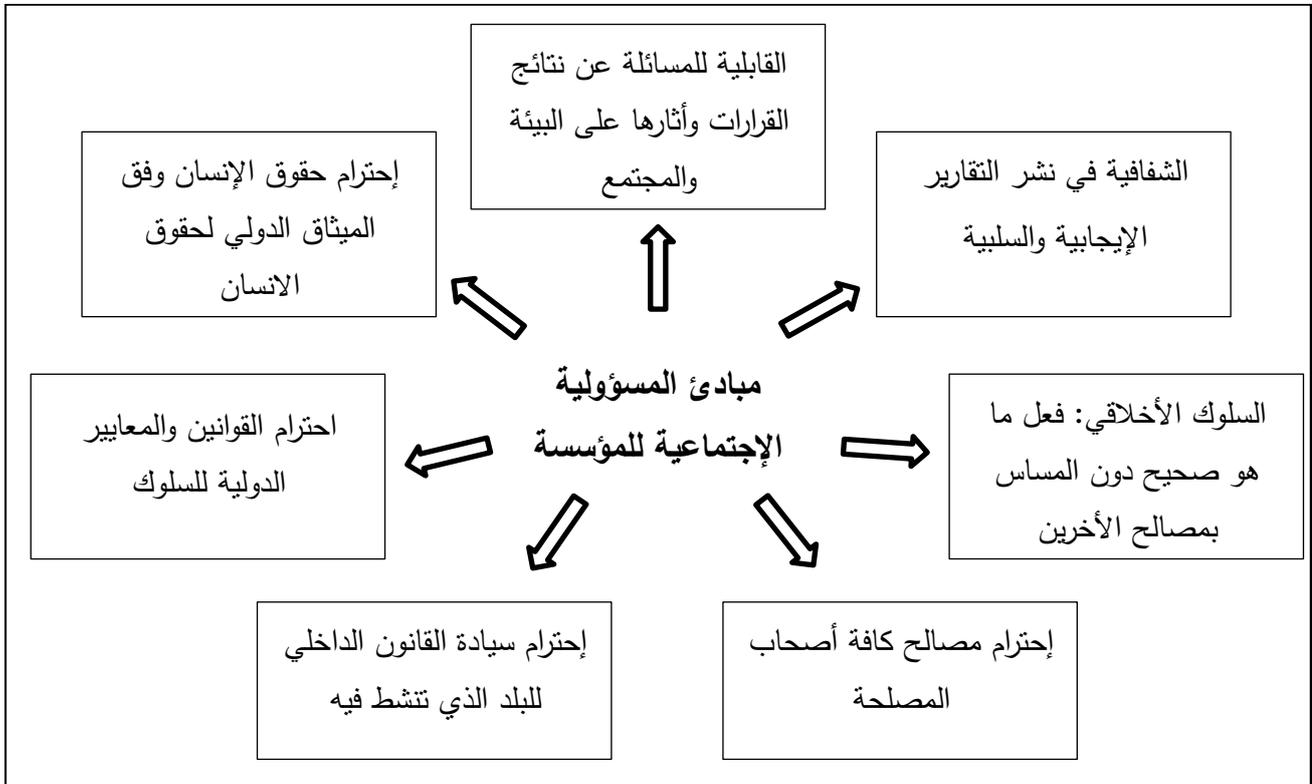
4 النسخة النهائية للمواصفة متاحة على: <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

أما البنك الدولي (World Bank) عرفها على أنها إلتزام المؤسسات بالمساهمة في تنمية الإقتصاد واستدامته بالتعاون مع المجتمع ككل من أجل تحسين نوعية الحياة بطريقة مفيدة للطرفين (World Bank, 2006).

المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية أو (ISO-SR26000)، هي عبارة عن دليل إرشادي يساعد المؤسسات على فهم أهم المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتقديم الإرشادات اللازمة لتبني مبادئها وممارستها بطريقة تخدم كافة أصحاب المصلحة، كما أن هاته المواصفة لا تعتبر إلزامية ولا تمنح شهادات مطابقة.

الشكل "04": مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة إعتامدا على (ISO 26000, 2010)

نصت المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية (ISO-SR26000) في بندها الرابع (04) على وجود سبعة (07) مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما يوضحها الشكل "04"، والتي من المفترض أن تنعكس على نشاط المؤسسات وممارساتها اليومية.

❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مصدر لإنشاء قيمة مشتركة

أثري موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين من خلال دراسة (Porter & Kramer, 2006) تحت عنوان "الإستراتيجية والمجتمع: العلاقة بين الميزة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"¹، حيث تتضمن الأفكار الأساسية لهذه الدراسة أهمية تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة مع التركيز على البعدين الإقتصادي والإجتماعي معا دون المفاضلة بينهما، بهدف إنشاء قيمة مشتركة بين المجتمع والمؤسسة مما يُكسب هذه الأخيرة عدة مزايا تنافسية، خاصة مع بروز العديد من الهيئات التي تقوم بتصنيف المؤسسات استنادا إلى أدائها الاجتماعي وتعميم انتشار التقارير حول المسؤولية الاجتماعية، مما أدى بالمدرء والمسيرين للاستعانة بخبراء ومستشارين لفهم أدبيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وممارساتها.

رغم الانتشار الواسع للمبادرات التي تعكس مدى إلتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، إلا أن العديد منها باءت بالفشل كون تلك المؤسسات إعتمدت على برامج للمسؤولية الاجتماعية غير منسقة وغير مدروسة، تعالج قضايا عامة فقط مثل: سياسات ضد عمالة الأطفال، التسويق الأخضر، برامج تكافؤ الفرص وغيرها (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005)، الأمر الذي أكدته (Porter & Kramer, 2006) بأن النهج السائد للمسؤولية الاجتماعية منفصل عن النشاط الأساسي والاستراتيجية العامة للمؤسسة. في هذا الصدد، وجب على المؤسسات أن تحلل آفاقها لأدائها الاجتماعي باستخدام نفس الأطر والأساليب المعتمدة عند توجيه اختياراتها وأعمالها الأساسية، وبالتالي تصبح المسؤولية الاجتماعية أكثر بكثير من مجرد التزم أو تكلفة بل يمكن أن تكون مصدر للفرص، للتشارك في إنشاء القيمة ومزايا تنافسية (Porter & Kramer, 2011) (Pelozo & Shang, 2011).

قدم (Porter & Kramer, 2006) أربعة حجج يستخدمها أغلب المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية لإثبات حجتهم خاصة إذا ما تعلق الأمر بضمان إنشاء قيمة مشتركة واستدامة ، أولا: المسؤولية الاجتماعية تساعد المؤسسة على الإلتزام الأخلاقي من خلال فعل الشيء الصحيح، احترام المجتمعات والطبيعة إضافة إلى للشفافية في تقديم التقارير. ثانيا: الاستدامة، فهدفها تحقيق المصلحة الذاتية مع إدارة الأداء المجتمعي وتجنب الحاق الضرر بالطبيعة. ثالثا: الترخيص بالعمل، تحتاج المؤسسات لتراخيص من الحكومات،

1 مقال تحت عنوان: «Strategy & Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility» ، نشر بتاريخ "ديسمبر 2006" والصادر عن: Harvard Business Review ، متاح على: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=23102>

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

الجهات المسؤولة وأصحاب المصلحة للقيام بنشاط ما وهذا لإضفاء الشرعية عليه، حيث أن المشاريع التي تأخذ بعين الاعتبار البعد الإقتصادي والإجتماعي والبيئي تحظى بالأولية. رابعا: السمعة، حيث تلجأ العديد من المؤسسات لتبرير مبادراتها المسؤولة اجتماعيا على أنها تخدم وتحسن صورتها، تعزز علامتها التجارية وكذلك الرفع من قيمة أسهمها.

الجدير بالذكر أن فكرة الاستدامة جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأنها مترابطة، إلا أن الإستدامة أصبحت أكثر استخداما من أي وقت مضى في بيئة الأعمال وكذا الأبحاث الأكاديمية بدلا من مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الذي يشعر بنوع من العبء والإلتزام (Carroll, 2021).

❖ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الضمنية والصريحة

دعم موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بواسطة أبحاث وأفكار أخرى تناولت أساليب تبنيها والإفصاح عنها، فمن خلال دراسة (Matten & Moon, 2008)، أشارا إلى وجود نوعين من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة "ضمنية" و"صريحة"، وهذا الاختلاف راجع للأسلوب أو الطريقة التي تعتمدها عند تبني المبادرات والممارسات الاجتماعية وتنفيذها.

عرف الباحثان المسؤولية الاجتماعية الضمنية (Implicit) بأنها تتصّب عادة ضمن القيم، القواعد والمعايير الإلزامية والعرفية، وهذا من أجل معالجة قضايا تخدم أصحاب المصلحة، وعادة ما تتميز هذه الممارسات بطابع غير رسمي، أما المسؤولية الاجتماعية الصريحة (Explicit) يقصد بها تبني المؤسسة سياسات ومبادرات واضحة وبمحض إرادتها للاهتمام بمصالح المجتمع، تتمثل عادة في برامج طوعية تعالج قضايا اجتماعية دون إهمال القيمة الاقتصادية، كما تعتبر المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية جزءا لا يتجزأ من ممارساتها اليومية.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن تحديد وجهين للاختلاف بين المسؤولية الاجتماعية الضمنية والصريحة نلخصها في الجدول "01" التالي:

جدول "01": المسؤولية الاجتماعية الضمنية والصريحة

المسؤولية الاجتماعية الصريحة	المسؤولية الاجتماعية الضمنية	اللغة التي تستخدمها المؤسسة مع أصحاب المصلحة
تقوم باتصال ومشاركة برامجها وممارساتها مع أصحاب المصلحة.	لا تقوم باتصال ووصف برامجها وممارساتها مع أصحاب المصلحة.	
ممارسات المسؤولية الاجتماعية تكون عادة بمثابة قرار طوعي واستراتيجي، وتعتبرها المؤسسة كمصدر للفرص والحوافز.	ممارسات مماثلة لتلك التي تتبناها المؤسسات التي تعتمد المسؤولية الاجتماعية بشكل صريح، فتعتبر كرد فعل وليس قرار طوعي، أو تكون ممارسات مقننة وإلزامية.	النوايا والدوافع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Matten & Moon, 2008)

لا يزال الجدول قائماً حول ضرورة التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية بصفة صريحة من خلال نشر ومشاركة ممارساتها الفعلية والمسؤولة اجتماعياً مع كافة أصحاب المصلحة، أو بصفة ضمنية عن طريق الالتزام بالقيم الثقافية والمعايير والممارسات التنظيمية، الإعلانات الشفهية والتي تنصب كلها في إطار مسؤوليتها الاجتماعية دون اللجوء إلى مشاركة هذه المسؤولية.

حسب (Matten & Moon, 2008)، أصبحت المسؤولية الاجتماعية الصريحة مصطلح مناخيري وممارسة تتبناها العديد من المؤسسات وهذا راجع لثلاثة أسباب، أولها الهيئات الداعمة والجماعات الضاغطة (Coercive isomorphisms) ويقصد بها بروز وانتشار هيئات حكومية وغير حكومية منحت الشرعية لهذه الممارسات الجديدة، أبرزها هيئة الأمم المتحدة¹، منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية²، المنظمة الدولية للتقييس³، وغيرها، بالتالي بات ينظر لمثل هذه المبادرات الطوعية على أنها امتثال للمدونات والمعايير الصادرة عن مثل هذه الهيئات. ثانياً عمليات التقليد (Mimetic processes) هذا راجع لبيئة الأعمال التي يميزها عدم اليقين والديناميكية، أصبحت المؤسسات تسعى لاعتماد أساليب جديدة ومشروعة تمكنها من تحسين أدائها من خلال إبرام اتفاقيات في مجال المسؤولية الاجتماعية أو المشاركة في برامج التدريب، وهذا

1 UN : United Nations

2 OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development

3 ISO : International Organization for Standardization.

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

بهدف تطوير ممارساتها المسؤولة اجتماعيا وبالتالي تحسين تقاريرها الاجتماعية. ثالثا الضغوطات المعيارية (Normative pressures) حيث أدى إدراج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضمن المناهج التعليمية والمهنية في مدارس إدارة الأعمال ومؤسسات التعليم العالي إلى اعتبارها جزءاً إلزامياً في التعليم الأكاديمي لإدارة الأعمال، إضافة إلى انتشار الوعي حولها وفهم أساليب وإجراءات العمل بها وتبنيها.

من جهته أكد (Carroll, 2021) أن طبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تختلف من مجتمع لآخر، فمثلا المؤسسات الأمريكية تعتمد على برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية بصفة طوعية وصريحة بهدف تحقيق مصالحها الذاتية، أما في أوروبا فهي ضمنية أكثر وهذا كونها راسخة في ثقافة المجتمع الأوروبي أين يتم فرض بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات أو الحكومات.

لكن مما لا شك فيه أن عملية اتصال ومشاركة المؤسسة لممارساتها المسؤولة اجتماعيا بصفة صريحة من خلال الإعلانات، قواعد السلوك، تقارير اجتماعية وغيرها من الأدوات يكون لها أثر إيجابي على المؤسسة وبدورها تحسن وتتمى النشاط الاجتماعي.

فمع زيادة الإهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من قبل الباحثين، الأكاديميين، الهيئات الدولية والمحلية، وكذا المؤسسات بمختلف القطاعات خاصة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، إلا أن (Visser, 2014) أشار إلى أن تزايد المشاكل والآفات في السنوات الأخيرة على غرار تراجع النظم البيئية، عدم المساواة بين سكان العالم، الفقر وغيرها، كل هذا في ظل تزايد اهتمام المؤسسات وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية، مما يدعو للتساؤل: هل المؤسسات هي جزء من هذه المشاكل أو هي الحل؟ هل تأثيرها في الأعمال إيجابي أو سلبي؟ هل هذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات غير فعالة؟ حيث يرى أن مشكل المؤسسات أنها جميعها في حالة إنكار، معتقدة أنه لا توجد مشكلة، أو أنها ليست مشكلتها، أو يمكن اعتبار المشكلة فرصة للاستفادة منها، أو مجرد مشكلة بسيطة فقط ولا تتطلب إيجاد حلول.

كما أكد (Mintzberg, 2019) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تعد تقتصر على إقرار المؤسسات بالأضرار والمشاكل التي تتسبب فيها للبيئة والمجتمع، سواء كانت عن قصد أو عن غير قصد، وفي ذات السياق لم يعد ينحصر دور أصحاب القرار والمسيرين في مراقبة تلك الأضرار والمشاكل أو محاولة تصحيحها، الأمر الذي ميّز الجيل الأول من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 أو ما يعرف بـ(CSR 1.0)، وعليه أصبح من الضروري الانتقال من مرحلة الإقرار بالأخطاء ومراقبة الأضرار إلى

مرحلة التجنب أو التصدي الفعال لهذه الأخيرة، هذا ما يميز الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (CSR 2.0).

2.1.2 الجيل الثاني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0)

أثريت الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأفكار W.Visser، الذي اقترح نهج جديد يعرف بـ "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0"، وهذا عقب تقديمه لمجموعة من الانتقادات أو نقاط الضعف للنسخة 1.0 واعترافه بفشلها.

أولاً: حدود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0

أوضح (Visser, 2014) أنه عادة ما يتم استخدام المسؤولية الاجتماعية للتستر على الأخطاء والتجاوزات التي ترتكبها المؤسسات، مما خلق قيود أو حدود تعاني منها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 كونها هامشية، تدريجية وغير اقتصادية، يتم اعتماد المسؤولية الاجتماعية الهامشية (Peripheral) من قبل المؤسسات بهدف تحسين العلامة التجارية والسمعة، أين يتم إدراج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن قسم التسويق، إدارة شؤون المؤسسة، العلاقات العامة، الموارد البشرية أو جزء محدد من المؤسسة، وهذا ما يميزه خاصة في الدول النامية، أما بالنسبة للدول المتقدمة وخاصة الشركات متعددة الجنسيات فإنها تمارس المسؤولية الاجتماعية بشكل استراتيجي ينحصر في التركيز على الآثار المترتبة عن نشاطاتها ومنتجاتها.

فيما يخص المسؤولية الاجتماعية التدريجية (Incremental) فإنها تعكس تلك التحسينات والاهتمامات المتزايدة للمؤسسات في مجال مسؤولياتها الاجتماعية انطلاقاً من تطبيق أشكال وتقنيات عمل جديدة على سبيل المثال اعتماد معايير الجودة الشاملة (ISO 90001)، معايير الإدارة البيئية (ISO 14000)، وصولاً إلى معايير المسؤولية الاجتماعية (ISO SR 26000)، بالتالي المسؤولية مستمرة ومتزايدة لضمان تحسين أداء المؤسسة، كذلك ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها غير اقتصادية كونها تشكل تكلفة وقيد إضافي للمؤسسات، كذلك يوجد العديد من المحاولات لإثبات ابطيعة غير الاقتصادية لها، وأنها تلزم المؤسسات على المفاضلة بين خيارات غير عادلة بالنسبة لها، مثلاً استغلال الطاقات المتجددة أو المواد العضوية الأكثر تكلفة من المواد الأخرى، بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 إهتمت بالعمل الخيري، تحسين صورة المؤسسة، بناء علاقات مجتمعية، أما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 تتجاوز النوايا الحسنة وتعتمد على تصميم أداء إجتماعي وتحقيق تأثيرات إجتماعية أكبر (Carroll, 2021).

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0

يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 على أنها مزيج بين تكنولوجيا الويب 2.0¹ والمبادرات المسؤولة اجتماعياً تجاه جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمع والطبيعة (Mazur- Wierzbicka, 2021). إن الانتقال من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 يتطلب تعديلات وإجراءات تتخذها المؤسسة تكون على المستوى الفوقي والمستوى الجزئي ويقصد بهما (Visser, 2014):

✓ **المستوى الفوقي (Meta Level):** يمثل العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، ولم تعد تقتصر على مجرد عمل خيري أو تحقيق الحد الأدنى من المسؤولية، بل الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية باعتماد استراتيجيات استباقية والاستثمار في مسؤولية متنامية قائمة على التعاون المستمر، إضافة إلى إضفاء الطابع الديمقراطي على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال دمج هذه الأخيرة ضمن جميع أجزاء المؤسسة لتصبح جزء من نظامها وثقافتها.

✓ **المستوى الجزئي (Micro level):** لم يعد ينظر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أساس جودة المنتجات والخدمات المقدمة في هذا المجال، بل يتم التقييم على أساس البيانات المتداولة في الوقت الفعلي عبر أدوات الويب 2.0 حول الأداء الاجتماعي والأخلاقي الحقيقي، والتي تحظى بردود فعل كافة أصحاب المصلحة ويكون لها مصداقية أكبر بدلا من الاجتماعات الدورية والتقارير المقدمة تبعا لمعايير وأنظمة الإدارة مثل معايير الإيزو وغيرها التي ستصبح أقل مصداقية.

ثالثاً: الويب 2.0 أداة تحويلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

عرف الويب تطور تدريجي عبر عدة إصدارات إنطلاقاً من الويب 1.x و 2.0 (Créplet & Jacob, 2009). حيث تم تحديد واعتماد أوجه التشابه بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 مع التطورات التي عرفها الويب والانتقال من الويب 1.0 إلى الويب 2.0، حيث

1 شهد الويب 2.0 رواج عقب نشر مقال O'Reilly Media سنة 2005 بعنوان " (What is Web 2.0) " الذي يعد بمثابة مرجع لفهم الجيل الجديد للويب (O'Reilly, 2005). فنظراً لطبيعة العلاقة والتداخل بين "الانترنت" و "الويب"، يقع الكثير في الخلط بينهما، لكن يبقى الفرق بينهما عميق، فالانترنت هي شبكة الشبكات، بمثابة البنية التحتية أو الدعم المادي الذي يضمن مختلف أنواع الاتصالات، أما الويب في جانبه الشكلي هو اختصار لـ " w.w.w:World Wide Web " الممثل لعنوان الصفحات التي يمكن الوصول إليها، أو عن طريق رابط لنفس العنوان، بالتالي يعتبر الويب خدمة من بين تلك المتاحة على شبكة الانترنت، كما يتطلب الوصول إلى الويب استخدام متصفح مثل Microsoft Internet Explorer، Opera، Mozilla، Google Chrome، Firefox والتي تعتبر الأكثر استخداماً (Delengaigne, 2016, p. 05).

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

كان الويب 1.0 عبارة عن واجهة للتصفح والاطلاع على المحتويات دون التفاعل معها¹، إلا أن تقنيات الويب 2.0 أتاحت إمكانية الاستخدام التشاركي له عبر إنشاء وإدارة محتويات مشتركة، كما يطلق عليه الويب الاجتماعي (Social web)² كونه يمتاز بتنوع الشبكات الاجتماعية (Dou Goarin, Delaforge, Léveillé, & Rostaing, 2014).

تجدر الإشارة إلى أن تلك التطورات لم تتوقف عند هذا الحد، فنتيجة للثورة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة تلك المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، برزت إصدارات أكثر حداثة للويب³.

رغم التطورات التي شهدتها الويب، خاصة مع تطور أساليب الذكاء الاصطناعي إلا أن القفزة النوعية له كانت في فترة الانتقال من الويب 1.0 إلى الويب 2.0، خاصة في ظل بروز أدوات وتطبيقات الويب 2.0، التي تمتاز بسهولة الوصول إليها (مفتوحة المصدر)، بساطتها وسهولة استخدامها، ما أدى إلى نشأة جيل جديد واكب استخدام هذه الأدوات يعرف بـ "جيل Y"⁴، "جيل Z"⁵ و"جيل Alpha"⁶، أو كما يطلق عليه "جيل الشبكة" بدورهم أصبحوا "أصحاب المصلحة 2.0".

ومن أبرز خصائص أصحاب المصلحة 2.0 أنهم متصلون دوماً بالإنترنت ويعتبرون أنفسهم جزءاً من هذه الشبكة ويتفاعلون في الوقت الفعلي، فضوليون، منفتحون على العالم ويتمتعون بمعلومات متنوعة، يتقنون بآراء الأصدقاء أكثر من الإعلانات والمنشورات، يحبون نشر المحتويات، التعاون والمشاركة الجماعية، يميلون للحرية والتفاعل الفوري عبر الإنترنت، يعطون أهمية أكبر للعنصر الترفيهي ولا يفصلون بين أوقات العمل واللعب، يميلون للاستهلاك أكثر خاصة الإصدارات والابتكارات الحديثة، قادرون على

1 الويب 1.0: عبارة عن وسيلة ثابتة لنشر المعلومات بين عدد محدود من المستخدمين وهذا راجع لصعوبة الإجراءات وقلة الإنترنت، كما يعتبر وسيلة اتصال سلبية ذات طبيعة تسويقية وباتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ولا يمكن التفاعل معها.
2 الويب 2.0: ديناميكي يتيح إمكانية التواصل المتبادل لكل الفاعلين، نشر وتغيير المحتوى، إبداء الرأي، التفاعل بين عدد غير محدود من الفاعلين وفي الوقت الفعلي بفضل سهولة الوصول إلى المعلومات واستخدامها وكذا تنوع مصادرها.
3 إصدارات الويب الأخرى هي (Raghavan, 2023): **الويب 3.0**: الويب الدلالي، يساهم في توفير المحتوى انطلاقاً من مصادر لمعلومات مختلفة اعتماداً على الشبكات العصبية والخوارزميات الجينية، إضافة إلى تحليل دقيق لكميات ضخمة من البيانات وتحديد السمات المشتركة أو الاختلافات بينها أو عن طريق تجربة المستخدمين. **الويب 4.0**: نتيجة لتطور أساليب الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي أصبح هناك نوع من التعاون بين الويب والمستخدم من خلال كفاءة في الاستخدام، تخصيص الرسائل، التفاعل عند إنشاء المحتوى حسب خصوصية واهتمامات المستخدم. **الويب 5.0**: كما يعرف كذلك بالويب الحسي، يسعى لإيجاد الحلول الحسية وتنفيذها، من خلال الاستجابة للإشارات العاطفية المنبعثة من دماغ المستخدم وتحديد تفضيلاته الحالية والمحتملة وأخذها بعين الاعتبار في الوقت الفعلي.

4 الأشخاص المولودون بين سنتي 1980م و1994م بالتقريب.

5 الأشخاص المولودون بالتقريب بين سنتي 1995م و2009م.

6 الأشخاص المولودين بعد سنة 2010م.

التنظيم الذاتي وشن حملات من أجل الضغط والتأثير على المؤسسات (Leoński, 2016, p. 219) (Mazur–Wierzbicka, 2021).

شكل الانتقال من الويب 1.0 إلى الويب 2.0 تحولاً كبيراً في أسلوب حياة الأفراد وحتى المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات الناشطة في بيئة أعمال قائمة على الويب 2.0 تمتاز بأربعة (04) خصائص كما يلي (Tapscott & Williams, 2008, p. 20):

✓ **الإنفتاح (Openness):** تمتاز بوفرة المحتويات المفتوحة مع سهولة الوصول إليها واستغلالها، كما يقصد بالانفتاح ضمان الشفافية، المرونة، مشاركة أكبر للموارد، الاتصالات، التقارير والآراء.

✓ **التناظر (Peering):** تلاشي النماذج الهرمية والتسلسلات التنظيمية الأفقية القائمة على رؤساء ومرووسين والتحول إلى أساليب إدارة أساسها التعاون بين فرق العمل وتصميم مشترك للسلع والخدمات.

✓ **المشاركة (Sharing):** قائمة على دعم التعاون المفتوح، تبادل وجهات النظر، مشاركة المعرفة العلمية ومشاريع البحث والتطوير، بالتالي توسيع الأسواق وخلق فرص مربحة للجميع، وهذا مع ضمان الحماية الفكرية.

✓ **التصرف عالمياً (Acting Globally):** تلاشي الحدود المادية والجغرافية بالنسبة للأفراد والمؤسسات مما أدى إلى بروز تأثيرات على استراتيجيات المؤسسات، هياكلها، البيئة التنافسية وحتى النظام الاجتماعي والسياسي المحلي والعالمية.

ساهمت هذه الخصائص والمتغيرات الحاصلة بالبيئة الاجتماعية والإقتصادية التي كانت نتيجة لرواج استخدامات الويب 2.0 في بروز جيل جديد من المؤسسات يعرف بـ "المؤسسة 2.0" هي تلك التي تستخدم أدوات وتطبيقات الويب 2.0 لمزاولة نشاطها والتواصل مع أصحاب المصلحة (Cook, 2008).

ضمن هذا التوجه، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0، لها مجموعة من الخصائص تميزها عن سابقتها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0، نوضحها في الجدول "02" التالي:

جدول "02": مقارنة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0
<ul style="list-style-type: none"> - قائمة على إشراك أصحاب المصلحة، الابتكارات المشتركة والتعاون على المستوى العالمي. - مشاركة كافة أصحاب المصلحة وإطلاعهم على التقارير بشفافية في الوقت الفعلي، بروز قيادة الأعمال الاجتماعية. - التوجه من مركزية السلطة إلى اللامركزية، الانتقال من أسلوب المعايير القليلة المعقدة إلى معايير متعددة، مبسطة ومشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - أداة تمكن المؤسسات من إنشاء علاقات مع المجتمعات، قناة للمساهمات الخيرية وتحسين صورتها. - تعود بالفائدة عادة على المؤسسات الكبيرة أو متعددة الجنسيات. - قائمة على معايير ومبادئ موحدة لتوجيه المؤسسات بأسلوب "معايير موحدة تناسب الجميع".

Source : (Visser, 2014)

حسب (Visser, 2014)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 تساهم بشكل مشترك وتعاوني في إيجاد أساليب مبتكرة تمكن من مواجهة التحديات العالمية مع ضمان تعظيم أرباح المؤسسات والاستجابة لقضايا كافة أصحاب المصلحة، خاصة في ظل توفر تطبيقات على الويب متنوعة وسهلة الاستخدام، تعمل على محاكاة اهتمامات وتفضيلات مستخدميها وتساعد المؤسسات على معرفة الآراء وردود الأفعال بسرعة بمجرد طرح المنتجات والخدمات أو تصميم عينات أولية، مما يساهم في إيجاد أفكار إبداعية لتطوير المنتجات حسب أذواق واحتياجات المستهلكين، كما ساهمت أدوات الويب في إضفاء شفافية أكبر على نشاط المؤسسات من خلال نشر كافة التقارير الإقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

بفضل خاصية النشر والمشاركة المتوفرة عبر الشبكات الاجتماعية بات من السهل تسريب كافة الممارسات والتجاوزات غير الأخلاقية التي تقوم بها المؤسسات والتمكن من القيام بنشاط احتجاجي وشحن الرأي العام بسرعة وفي الوقت الفعلي، هذا ما يعرف بالهجمات الذكية والمنظمة، من جهتها يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه التهديدات وتحويلها لفرص تحسن استغلالها لتطوير علاقاتها مع أصحاب المصلحة وإيجاد حلول مشتركة وتعاونية تخدم كافة الأطراف.

في النهج الجديد للمسؤولية الاجتماعية، تم التركيز على مصطلحين رئيسيين هما "الاستدامة" و"المسؤولية"، المرتبطين بحماية الطبيعة والقضايا الاجتماعية (Mazur-Wierzbicka, 2021)، إضافة

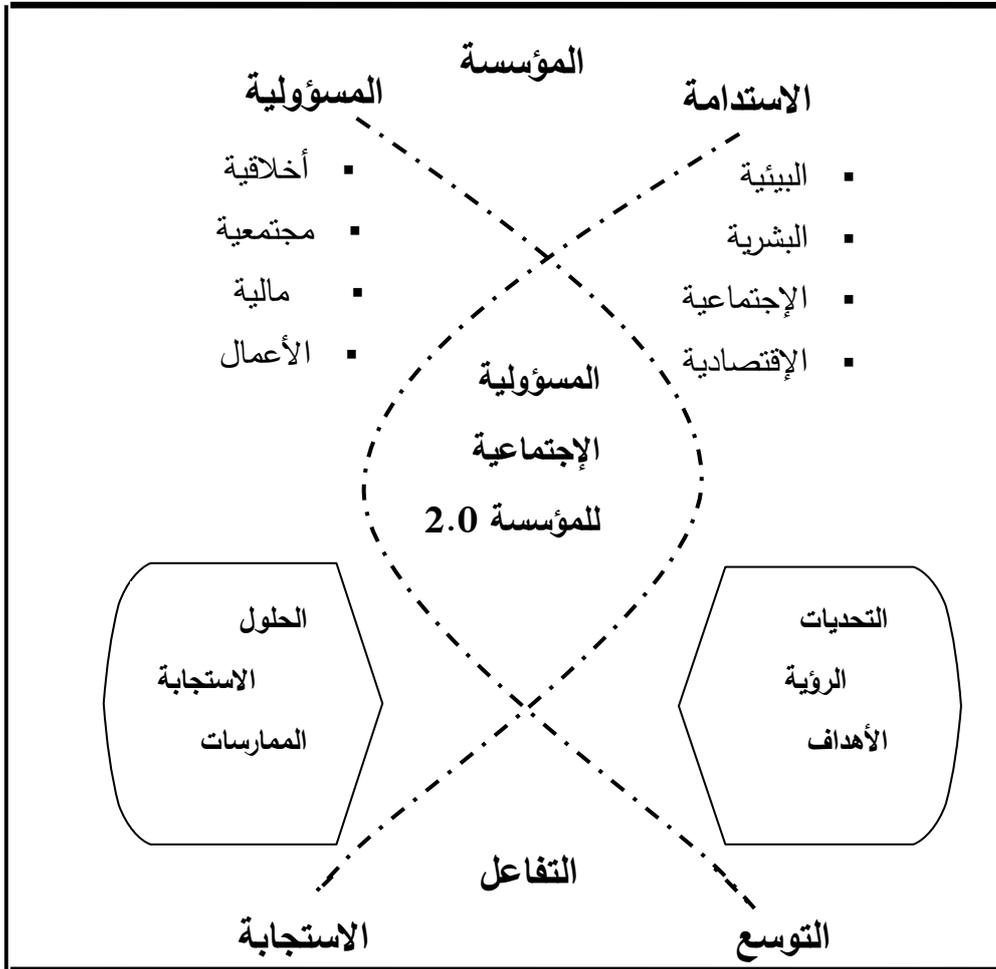
2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

إلى الإهتمام بمواضيع أخرى تضمن التطبيق الفعلي والصحيح للمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات لخصها W.Visser في نموذج يعرف بالحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0.

رابعاً: الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0

استعان W.Visser بخصائص ودور الحمض النووي للكائن الحي كنموذج لإبراز مدى التداخل والتشابك بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واستراتيجياتها كما هو موضح في الشكل "05"، حيث اعتبرهما خيطان متشابكان ومكملان لبعضهما البعض (Leoński, 2016).

الشكل "05": نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0



Source: (Visser, 2010)

نجد أن نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 الذي اقترحه W.Visser يتكون من أربعة قواعد أو أسس (أنظر الملحق "01") مساعدة على تحديد وقياس الممارسات المسؤولة اجتماعياً،

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

كما أكد (Visser, 2014) أن النسخة 2.0 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قائمة على الاستدامة والمسؤولية والتي اعتبرها بمثابة الحمض النووي الجديد لها كما هو موضح في الشكل "05"، يقصد الباحث بالاستدامة أنها الوجهة، التحديات، الرؤية والأهداف، أي الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أما المسؤولية هي الأداء، الحلول، الاستجابات، الإدارة والإجراءات، أي كيف نصل ونحقق ما تم تصوره عند وضع الإستراتيجية.

تعتمد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بما في ذلك أدوات الويب، مما أدى إلى ظهور فروقات أساسية أثرت على جوهر الممارسات المسؤولة اجتماعياً والتي أصبحت أكثر تداخلاً وتشابكاً مع استراتيجية المؤسسة، ومن أبرز خصائص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 حسب نموذج الحمض النووي الموضح في الشكل "05" نجد (Mazur–Wierzbicka, 2021):

- التكامل والتفاعل: تشير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 بشكل رئيسي إلى الاعتبارات الاقتصادية، وهو أمر غير كافٍ، أما في حالة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 فإنها تركز بشكل كبير على بناء العلاقات الاجتماعية والحوار.

- التوسع: يقصد به مدى تأثير وانعكاس ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأن لا تقتصر على المجتمع المحلي فقط بل تكون موجهة عالمياً، خاصة في ظل التقدم التكنولوجي الحالي والاعتماد أكثر على وسائل الإعلام لاتصال تلك الممارسات ومشاركتها.

- الاستجابة: يجب أن تكون المؤسسات موجهة بشكل متزايد نحو الإجراءات المتعلقة بحل الآفات والمشاكل الاجتماعية والبيئية على نطاق واسع، ولا يقتصر دورها في الإقرار بأفعالها فقط مثلما كان سائداً عند اعتماد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0.

- الازدواجية: كانت تبدو معظم قضايا المسؤولية الاجتماعية 1.0 كقيود، ولا يمكن التعامل مع أغلبها بطريقة بسيطة "إما/أو"، أما في المسؤولية الاجتماعية 2.0 أصبحت معظم القضايا عبارة عن فرص سهلة.

- دائرية: إعطاء أهمية أكبر لإعتماد دورة إنتاج مغلقة أو دائرية قائمة على أسس إعادة التدوير والحفاظ على الطبيعة وتجنب التلوث بمختلف أشكاله، وهذا يؤدي إلى تركيز المؤسسة على الإجراءات التي تساهم في استخدام موارد وتقنيات سليمة لا تشكل خطر على الطبيعة، بدلاً من العمل على تقليل كل ما يشكل ضرر أو خطر كما كان معتمداً في النسخة الأولى للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

إضافة إلى الخصائص سالفة الذكر نجد أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 تعتمد بشكل كبير على الإبداع، حيث أن أغلب الآفات الاجتماعية والمشاكل البيئية معقدة، وحلها يتطلب نهجاً إبداعياً والنظر والتفكير خارج المعايير السابقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 1.0 (Leoński, 2016).

بالتالي فإن إعتقاد نسخ حديثة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يلغي المفهوم في حد ذاته أو قيمه ومبادئه، بل تتغير فقط أساليب وإجراءات التنفيذ التي أصبحت قائمة على الإبداع والتعاون من خلال التفاعل والحوار مع أصحاب المصلحة وهذا بفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة مع رواج استخدام أدوات الويب (Mazur-Wierzbicka, 2021). تبدأ المسؤولية الاجتماعية باعتراف المؤسسات بالأخطاء والمشاكل التي تسببت بها للطبيعة والمجتمع والعمل على تصحيحها والحد منها، إضافة إلى توحيد الجهود بين المؤسسات، الحكومات والمجتمعات (Mintzberg, 2019). وعليه مهما كانت حداثة نسخة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فهي قائمة على عدة إجراءات إستراتيجية وممارسات إدارية مختلفة تمر عبر عدة مراحل متداخلة ومكملة لبعضها البعض من خلال إشراك كافة أصحاب المصلحة.

2.2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من الصياغة إلى التنفيذ

ركزت الكثير من الأبحاث الأكاديمية والدراسات الميدانية على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، لكن لم يكتب سوى القليل حول خطوات التنفيذ المنهجي والملموس لها (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005). تعتمد عملية صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مزيج من العناصر المختلفة مثل: الثقافة، القيم، الإدارة العليا، سلوك المورد البشري، الرسالة، الاتصالات وغيرها وهذا عبر عدة خطوات وصولاً لتعميم الممارسات لتصبح ضمن هوية المؤسسة (Tourky, Kitchen, & Shaalan, 2020)، يكون هذا عبر مرحلتين أساسيتين هما: مرحلة صياغة وتطوير الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ تلك الإستراتيجية، حيث تتضمن كل مرحلة خطوات رئيسية.

1.2.2 صياغة وتطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

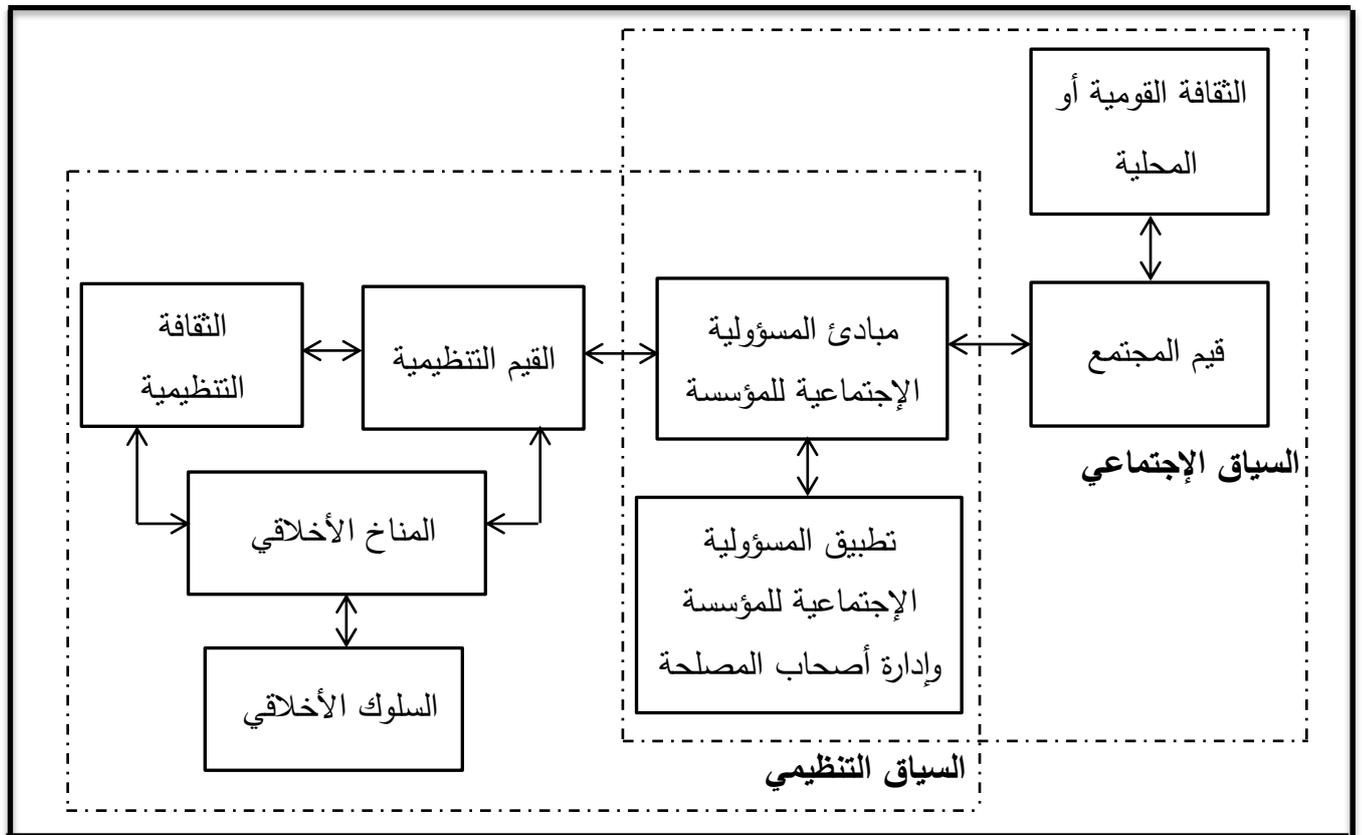
حسب Mintzberg (1999) تعتبر الإستراتيجية دليل عملي وتوجيهي لتماسك سلوك الأفراد بالمؤسسة (Fana, 2010)، وفي سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بات من الضروري تبني مبادئ وممارسات هذه الأخيرة ضمن التوجه الاستراتيجي لأي مؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات، أولاً: تحديد القيم والمعايير التنظيمية، ثانياً: تحديد البدائل والمتغيرات، ثالثاً: صياغة الإستراتيجية (O'Riordan & Fairbrass, 2014).

أولاً: تحديد القيم والمعايير التنظيمية

الغرض الرئيسي من هذه الخطوة هو تحديد المعايير والقيم التنظيمية للمؤسسة والتي تعتبر كمحرك للاستراتيجية (O'Riordan & Fairbrass, 2008)، مع العمل على توافق تلك القيم والمعايير مع برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية (Gond & Igalens, 2012) كما هو موضح في الشكل "06".

تنشأ القيم التنظيمية غالباً من أفكار ومعتقدات المؤسسين وأصحاب القرار، هذا ما يؤكد أن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكون وفق قيمهم وتوجههم الإستراتيجي (Tourky, Kitchen, & Shaalan, 2020). يتم عادة الوصول لعناصر الاتجاه الاستراتيجي والمعايير التنظيمية من خلال الوثائق الرسمية للمؤسسة مثل: سياستها العامة، التقارير السنوية، أو عبر موقعها الرسمي، وفي بعض الحالات لا يمكن الاعتماد على الوثائق الرسمية فقط، بل يتم تحديد ذلك من خلال تحليل خطابات ومقابلات الرئيس المدير العام، المسيرين أو كبار أعضاء مجلس الإدارة (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005).

الشكل "06": تقاطع مبادئ المسؤولية الاجتماعية مع القيم والمعايير التنظيمية



Source : (Gond & Igalens, 2012)

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

يساعد التشخيص الاستراتيجي على تحديد الأهداف العامة التي يتم ترجمتها لأهداف حسب الوحدات الإدارية من أجل تلبية متطلبات مختلف أصحاب المصلحة، وفي سياق المسؤولية الاجتماعية يتم النظر إلى طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من أجل مراعاة المطالب الاجتماعية، وبالتالي يتم توحيد جهود وتماسك كافة الهياكل لتلبية وتحقيق تلك المطالب (Fana, 2010) ، كذلك يعتمد البعد الاستراتيجي على تحديد طبيعة الاتصال، درجة التعاون، تخصيص الموارد ووضع البرامج والسياسات قبل اتخاذ أي قرار (Carroll & Buchholtz, 2009).

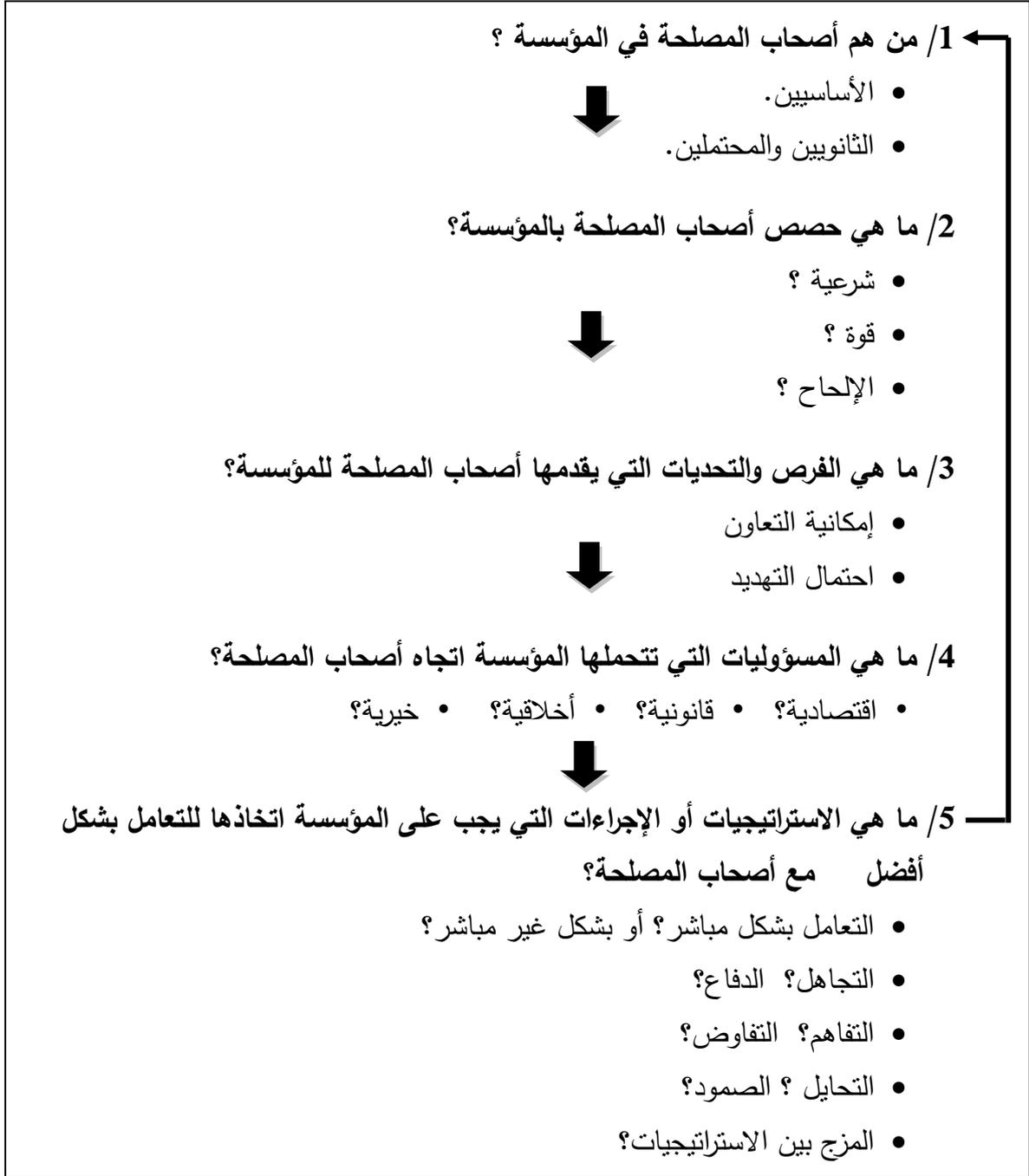
ثانياً: تحديد البدائل والمتغيرات

أشار (Carroll & Buchholtz, 2009) (Freeman, 2023) أن التحدي الذي يواجه المؤسسة هو إدارة أصحاب المصلحة، والتأكد من أن الأساسيين منهم يحققون أهدافهم، وأن الآخرين يتم التعامل معهم بشكل أخلاقي ويكونوا أيضاً راضيين نسبياً، وهذا بهدف حماية مصالح المؤسسة على المدى الطويل، لكن مما لا شك فيه أنه بدون الجدوى الاقتصادية لا يمكن الإهتمام بأصحاب المصلحة وإرضائهم، حيث تساعد عملية تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم على اكتساب معرفة حولهم واستخدامها للتنبؤ بسلوكهم وأفعالهم والاهتمام بها بطريقة تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أخلاقي وفعال.

في هذا الصدد اقترح الباحثان (Carroll & Buchholtz, 2009) نموذج متكون من خمسة أسئلة رئيسية أو مفتاحية للحصول على المعلومات اللازمة حول أصحاب المصلحة والتمكن من إدارتهم، انطلاقاً من الوصف، التحليل والفهم مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي، الأخلاقي والإقتصادي، كما هو موضح في الشكل "07"، انطلاقاً من تحديد أصحاب المصلحة الأساسيين، الثانويين والمحتملين مع التركيز على طبيعة العلاقة مع كل طرف ومدى تأثيره على المؤسسة، قد يكون ذلك التأثير نتيجة لاستغلال قوتهم بصفة شرعية خاصة بالنسبة للمالكين أو عن طريق الضغط والإلحاح من طرف صغار المساهمين مثلاً، أو الهيئات الحكومية وغير الحكومية التي قد تشكل مصدر للتهديد أو فرص جديدة للمؤسسة.

أصبح لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على حد سواء دوراً أساسياً عند تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، جنباً لجنب مع المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كون أصحاب المصلحة أصبحوا أكثر وعياً بخصوص القضايا الاجتماعية والبيئية، كما لهم حرية أكثر في تبادل المعلومات والتفاعل معها خاصة بين الجيلين Y و Z هذا بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال (Mazur-Wierzbicka, 2021) .

شكل "07": خمس أسئلة رئيسية لإدارة أصحاب المصلحة



Source: (Carroll & Buchholtz, 2009)

إن عملية تحديد أصحاب المصلحة تساعد المؤسسة على تبني ممارسات مناجرية يمكن تحويلها إلى إستراتيجيات لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة (Emshoff & Freeman, 2023)، في هذا الصدد قدم (Carroll & Buchholtz, 2009) مصفوفة "أصحاب المصلحة/طبيعة المسؤوليات" (أنظر الملحق "02") التي تمكن من تصنيف المسؤوليات المختلفة (اقتصادية، قانونية، أخلاقية، خيرية) اتجاه مختلف أصحاب

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

- المصلحة (المالكين، الزبائن، المجتمع وآخرون)، وعليه حسب هذان الباحثان تجد المؤسسة نفسها أمام أربعة أنواع من أصحاب المصلحة تختلف طبيعة التعامل معهم:
- ✓ أصحاب المصلحة الداعمين: لهم قدرة عالية على التعاون مع المؤسسة واحتمالية تهديدهم منخفضة، يميل عادة أصحاب القرار لإشراك هذه الفئة دون غيرها.
 - ✓ أصحاب المصلحة غير داعمين: يتمتعون بقدرة عالية على التهديد وإمكانية التعاون معهم منخفضة، يتمثلون عادة في المؤسسات المنافسة، النقابات ووسائل الإعلام، تلجأ المؤسسة لاتخاذ إجراءات دفاعية اتجاههم.
 - ✓ أصحاب المصلحة الهامشيين: احتمالية تعاونهم وتهديدهم منخفضة، لكن لا ينبغي تجاهلهم، بل مراقبتهم الدقيقة مطلوبة لتجنب حدوث أي تغيرات في مواقفهم اتجاه المؤسسة.
 - ✓ أصحاب المصلحة المختلطون: يتمتعون بقدرة عالية لاحتمالية التهديد، مع وجود إمكانية للتعاون معهم مثل: الموارد البشرية أو الزبائن غير الراضين، وبالتالي قد يصبحون في أي لحظة غير داعمين وهذا راجع لموقف وإجراءات المؤسسة المتخذة اتجاههم.

يمكن للمؤسسة الاستفادة من كل فئات أصحاب المصلحة، ليس الداعمين لها فقط، والتعاون معهم باعتبارهم مصدر مهم للموارد خاصة غير المادية مثل تعزيز شبكة العلاقات، الاستفادة من خبرتهم، تحديد المعايير والقيم المشتركة وغيرها خاصة تلك المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

تستطيع أي مؤسسة أن تختار وتحدد مجموعة من القضايا الاجتماعية التي تشارك وتتقاطع مع نشاطات معينة لها، التي تكون في صالح كافة أصحاب المصلحة والتركيز عليها كي تُكسبها مزايا تنافسية وتساهم في إنشاء قيمة مشتركة مع المجتمع، لكن لا يمكنها تبني جميع القضايا الاجتماعية عبر العالم، كما أنها ليست المسؤولة على جميع آفات ومشاكل المجتمع، وليس لها الموارد الكافية للتكفل بها أو تحمل تكلفة القيام بذلك، لذلك تلجأ المؤسسات لتحديد القضايا الاجتماعية التي تعود بالفائدة عليها وتهم أصحاب المصلحة بالاعتماد على الخطوات التالية (Porter & Kramer, 2006):

- تحديد نقاط التقاطع بين المؤسسة والمجتمع.

✓ ما هي الطرق التي تؤثر بها المؤسسة على المجتمع؟ مثلا: هل توفير المؤسسة ظروف آمنة للعمل وأجور معقولة؟ هل نشاط المؤسسة يشكل خطر بيئي؟.

✓ كيف يؤثر المجتمع على القدرات التنافسية للمؤسسة؟ على سبيل المثال: هل الدولة تحمي الملكية

الفكرية؟ هل يتوفر المورد البشري المؤهل؟ هل يتم تشجيع الاستثمار؟

- تحديد القضايا الاجتماعية التي يجب معالجتها.
 - ✓ كيف يمكن تلبية الاحتياجات الاجتماعية؟
 - ✓ الطرق التي تخلق قيمة مشتركة تعود بالفائدة على المجتمع وتضمن الحد الأدنى من الأرباح للمؤسسة.
- التركيز على عدد قليل من المبادرات التي تحقق فوائد ومزايا كبيرة للمجتمع والمؤسسة معا، خاصة تلك التي تنصّب ضمن النشاط الأساسي لهذه الأخيرة ولا تحملها تكاليف إضافية.

إضافة إلى ما سبق، من الضروري تحديد الإمكانيات والموارد البشرية، المالية، الفنية والتقنية التي بحوزة المؤسسة لمعالجة القضايا الاجتماعية ذات الأهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة، إضافة لإعادة النظر في مختلف العمليات التنظيمية ومعالجتها وتقييم الممارسات والبرامج الاجتماعية الحالية سواء الايجابية منها أو تلك التي تحتاج لتحسين (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005)، مما يتيح للمؤسسة نظرة دقيقة ومفصلة حول البدائل والخيارات المتاحة أمام أصحاب القرار، وهذا ما يتم تحديده من خلال هذه الخطوة.

ثالثا: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يتم من خلال هذه الخطوة وضع رؤية واضحة، قابلة للتطبيق ومدمجة مع النشاط الأساسي للمؤسسة (Tourky, Kitchen, & Shaalan, 2020) (Emshoff & Freeman, 2023)، بالتالي تحديد الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية والوصول لمعنى محدد لها بما يتوافق وخصائص المؤسسة (عناصر الاتجاه الاستراتيجي)، إضافة إلى التحكم بالمعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة بفضل الخطوتين السابقتين.

يتم إضفاء الطابع الرسمي لمعنى المسؤولية الاجتماعية والذي يتناسب مع المؤسسة ضمن وثائقها الرسمية، مثل السياسة العامة، التقارير السنوية، الكتيبات الداخلية وغيرها، وهذا من خلال الإشارة لعنصرين أساسيين هما (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005):

- ✓ الدوافع التي يقوم عليها الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: يوضح هذا العنصر أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة، هل يتم اعتمادها ضمن الرسالة، الأهداف، القيم والثقافة؟ بالتالي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، أو يتم اعتمادها لأغراض أخرى تسويقية مثلا.
- ✓ أصحاب المصلحة والقضايا المتعلقة بهم والتي تعتبر ذات أولوية من قبل المؤسسة: هل يتم التركيز على فئة معينة من أصحاب المصلحة على حساب الفئات الأخرى؟ والتعرف على طبيعة القضايا التي تعتبر ذات أولوية بالنسبة للمؤسسة.

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

أكد (Porter & Kramer, 2006) أنه من الضروري إعطاء معنى واضح ودقيق للمسؤولية الاجتماعية من خلال اعتمادها ضمن إستراتيجية المؤسسة، كونه في الكثير من الأحيان يتم الخلط بين المسؤولية الاجتماعية والأعمال الخيرية غير المنسقة والتي لا تحدث أي أثرا اجتماعيا على المدى الطويل، بالتالي لا تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، كما ركز الباحثان من خلال الشكل "08" على مجموعة من الأفكار والعناصر تمكّن من تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية في سياق استراتيجي بدلا من مجرد ردود فعل للضغوطات الخارجية، وهي كالآتي:

- ✓ **التأثيرات الاجتماعية العامة:** تمكن المعرفة الجيدة للتأثيرات الاجتماعية الخارجية المؤسسة من فهم التداعيات المؤثرة سلبا أو إجابا على نشاطها، وبالتالي تتجنب كل ما يعرقل إنتاجيتها أو تنفيذ استراتيجياتها، إضافة لاقتناص الفرص التي تدعم قدراتها التنافسية، وهذا ما يفسر الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والمجتمع، وبالتالي تصبح المؤسسة مواطنة وتسعى إلى تخفيف المخاطر الحالية والمحتملة.
- ✓ **التأثيرات الاجتماعية لسلسلة القيمة:** إن إزالة الآثار الاجتماعية السلبية لسلسلة القيمة توفر فرص للتميز الاجتماعي والاستراتيجي، كما تساعد سلسلة القيمة في تصوّر جميع النشاطات الرئيسية والثانوية للمؤسسة، وعليه يمكن دمج الاستراتيجيات المسؤولة اجتماعيا غيرها، وهذا ما يمكّن كافة المستويات الإدارية من المشاركة في هذا النوع من الاستراتيجيات، حيث لا يقتصر ذلك على الإدارة العليا فقط.

شكل "08": السياق الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

التأثيرات الاجتماعية العامة	التأثيرات الاجتماعية لسلسلة القيمة	الأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي
المؤسسة المواطنة	تعديل نشاط سلسلة القيمة لخدمة المجتمع مع الدعم الإستراتيجي لها	العمل الخيري الإستراتيجي الذي يستغل القدرات للتحسين من السياق التنافسي
إستجابة للمسؤولية الاجتماعية	تخفيف الضرر الناجم عن نشاطات سلسلة القيمة	المسؤولية الاجتماعية الإستراتيجية

Source: (Porter & Kramer, 2006)

✓ الأبعاد الاجتماعية للسياق التنافسي: تنشط المؤسسات ضمن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بشكل كبير في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها، خاصة على المدى الطويل، وبالتالي تؤثر بشكل كبير على تنافسيتها، حيث تشكل الأوضاع الاجتماعية جزءاً أساسياً من هذه المتغيرات، من هذا المنطلق أصبحت المؤسسات تعمل بالتعاون مع كافة أطرافها المعنية بما في ذلك المجتمعات، من أجل إنشاء قيمة مشتركة تبنى على البحث والتطوير كاستثمار طويل المدى لتحقيق مزايا تنافسية مستقبلية، بدلاً من ممارسات ومبادرات عشوائية لها أثر على المدى القصير فقط.

2.2.2 تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واتصالها

ترتكز عملية تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على عنصرين مهمين يجب التأكد منهما وتحديدتهما وهما (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005):

✓ قيمة الاستثمارات التنظيمية والمالية: التي تتطلبها مختلف الإجراءات، قد تلجأ المؤسسة للقيام ببعض التعديلات على إستراتيجيتها الحالية، أو اعتماد إستراتيجية جديدة.

✓ تحديد قضايا المسؤولية الاجتماعية حسب الأولوية: يساعد على معرفة ضغوط أصحاب المصلحة وإلحاحهم على قضية ما، كما يمكن تصنيف ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على جدول زمني وترتيبها حسب الأولوية مع تعيين لجنة مشرفة على هذه العملية لضمان تناسق واستمرارية تلك الممارسات.

أولاً: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يقتصر على التطبيق الفعلي للبرامج والسياسات المسطرة من خلال الخطوات السابقة، بل يستلزم المراقبة والتحكم في الجوانب الفنية والتقنية خاصة على المستوى التنفيذي من أجل الإبلاغ والحصول على الدعم عند وجود أي تقصير (O'Riordan & Fairbrass, 2014)، في نفس السياق، أصبح صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير كافي لضمان نجاحها، بل يستلزم سياسة اتصالية باعتبار هذه الأخيرة أداة أساسية في عملية التسيير (Lien, 2005).

يتم عادة دعم إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال نشر الوعي بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وموافاتهم بالمعلومات الضرورية، كما يعتبر إشراك أصحاب المصلحة أحد أساليب التحفيز والشعور بالولاء والارتباط بالمؤسسة (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005).

ثانياً: اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات من أجل التعريف بممارساتها وبرامجها المسؤولة اجتماعياً ومشاركتها مع كافة أصحاب المصلحة، في السابق كانت تركز فقط على التقارير المالية، بعدها أصبحت تعتمد على التقارير غير المالية والطوعية مثل التقارير الاجتماعية والبيئية، أما حالياً تلتزم بالإفصاح المتكامل (Hetze & Winistörfer, 2016) (Testarmata, Fortuna, & Ciaburri, 2018). يشمل الإفصاح المتكامل كافة التقارير مهما كانت طبيعتها والتي تتعلق بمختلف ممارسات ووظائف المؤسسة، وذلك تقيداً بمبدأ الشفافية في إعداد ونشر التقارير الإيجابية والسلبية.

ضمن سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تتجاهل العديد من المؤسسات الاتصال الداخلي وتفضل استخدام الوسائل والرسائل الموجهة لأصحاب المصلحة الخارجيين، لكن في الحقيقة يعتبر الاتصال الداخلي أمر ضروري من خلال استيعاب الموارد البشرية وإشراكهم بالاستراتيجيات والبرامج التي تعتمد عليها مؤسستهم، كونهم سفراء أو واجهة ينعكس من خلالها كل الممارسات في الخارج (Audigier, 2015)، كما يساعد الاتصال الداخلي على الفهم الجيد لبرامج المسؤولية الاجتماعية، مما يمكن من التنفيذ السليم لها وإعطائها مصداقية أكبر، بالتالي تسهل كذلك من عملية الاتصال الخارجي لها.

يعتبر اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نشاط تقوم به للتعريف بممارساتها ذات الطابع الاجتماعي والبيئي ومشاركتها مع كافة أصحاب المصلحة، وذلك من خلال اعتماد اتصال متماثل أو غير متماثل في الاتجاهين، وهذا راجع لطبيعة إستراتيجية الإتصال التي تعتمد عليها.

يتم تحديد ثلاثة أنواع من استراتيجيات اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي توضح دورها طبيعة العلاقة مع أصحاب المصلحة وهي: إستراتيجية إعلام أصحاب المصلحة، إستراتيجية استجابة أصحاب المصلحة وإستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة (Morsing & Schultzn, 2006):

✓ إستراتيجية إعلام أصحاب المصلحة (Stakeholder Information strategy)

يكون الاتصال فيها دائماً في اتجاه واحد من المؤسسة إلى أصحاب المصلحة، والغرض منه نشر المعلومات وليس بالضرورة بهدف الإقناع بل للإعلام بموضوعية قدر الإمكان، تقوم المؤسسة بإعطاء معنى لمبادراتها التي تعكس التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية وأن ما تقوم به هو الشيء الصحيح، بالتالي يعمل

مسؤول الاتصال بتحرير رسالة مفهومة وبأسلوب جذاب تنقل كافة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ونشرها ومشاركتها مع أصحاب المصلحة.

✓ إستراتيجية استجابة أصحاب المصلحة (Stakeholder response strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على نموذج اتصال غير متماثل ثنائي الاتجاه، أين يقوم المكلف بالاتصال بإجراء استطلاع للرأي أو مسح للبيئة بهدف معرفة نقاط قوة المؤسسة، من خلال طرح أسئلة على أصحاب المصلحة ضمن إطار يعود عادة بالإجابات المرضية التي تدعم قرارات الإدارة العليا وتعطيها معنى أكبر لبرامج مسؤوليتها الاجتماعية.

ينظر إلى هذه الإستراتيجية بأنها أداة اتصال ثنائية الاتجاه، لكنها في الحقيقة أحادية الاتجاه، تدعم وتخدم المؤسسة وهي الأكثر استخداما في اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

✓ إستراتيجية إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Involvement strategy)

بدلا من فرض مبادرات وممارسات محددة للمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة على أصحاب المصلحة، تدعو هذه الإستراتيجية لإجراء حوارات متوازنة، مع العلم أن نشر المعلومات (الإعلام) واستطلاع الرأي (المسح البيئي) ضروريان لكنهما غير كافيان لتطوير ممارسات المسؤولية الاجتماعية، عليه ينبغي إشراك أصحاب المصلحة للاستفادة من دعمهم وفهم اهتماماتهم والتكيف معها في الوقت المناسب، بالتالي تصبح المهمة الأساسية للإدارة العليا هي التأكد من أن المؤسسة قادرة على ضمان تفاعل مستمر ومنهجي مع أصحاب المصلحة، في حين تصبح مهمة مسؤول الاتصال إنشاء حوار ثنائي الاتجاه، وهذا ما يستوجب ضرورة تعلم وإتقان المسيرين والمسؤولين لمهارات وتقنيات الحوار والمشاركة مع أصحاب المصالح.

ينظر لحوار أصحاب المصلحة على أنه سلوك أخلاقي وأساسي في عملية الاتصال بالمؤسسات (Acuti, Glozer, & Crane, 2024)، وتلجأ له عادة هذه الأخيرة من خلال مسؤولياتها الاجتماعية بسبب ثلاث دوافع رئيسية وهي الشرعية، الاستدامة والربحية، حيث يقصد بالشرعية اكتساب الانطباع الايجابي حول المؤسسة من طرف أصحاب المصلحة خاصة الخارجيين بفضل تلبيتها للتوقعات الاجتماعية، أما الإستدامة من خلال الالتزام بالأخلاقيات والقيم الإدارية التي تدفع بالمؤسسة للحفاظ على الطبيعية وخدمة المجتمع، والربحية من حيث مساهمة حوار أصحاب المصلحة في الحصول على نتائج مالية من خلال حماية الحالية منها والحصول على موارد أخرى جديدة (Ferri, Pedrini, & Minciullo, 2022).

❖ حوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع بروز نظرية أصحاب المصلحة، نشأ مفهوم حوار أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حيث يتناول اتجاهين رئيسيين، أولاً: قد يستخدم كأسلوب مفيد في بناء التفاعلات ذات المعنى مع أصحاب المصلحة سعياً لتحقيق التفاهم المتبادل، ثانياً: يُعتمد كمنهج بديل لحل النزاعات حول القضايا العامة بين المؤسسة ومعارضيه (Lee, Oh, & Kim, 2013) (Ferri, Pedrini, & Minciullo, 2022). من الناحية العملية، يتم اعتماد حوار أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها عملية مهيكلة أو غير مهيكلة، وباعتبارها كذلك عملية قائمة على التعاون أو الصراع (Acuti, Glozer, & Crane, 2024).

✓ **عملية مهيكلة أو غير مهيكلة:** في حال ما كانت عملية مهيكلة، تتغلب المركزية الصارمة في حوار أصحاب المصلحة حول المسؤولية الاجتماعية حيث تقرر المؤسسة فتح الحوار اعتماداً على احتياجاتها التي تم التخطيط لها ووضع أهداف ثابتة، أما الحوارات غير المهيكلة أو غير الرسمية تكون مفضلة بالنسبة لأصحاب المصلحة لتخفيف الضغط عنهم والوصول لاتفاق، إضافة إلى إنشاء الثقة وتبادل المعارف كونها أكثر سهولة ولا تحتاج لموارد مالية وبشرية كبيرة، قد تكون الحوارات غير المهيكلة أساس لحوارات مستقبلية مهيكلة.

✓ **عملية قائمة على التعاون أو الصراع:** هناك من يلجأ من خلال عملية حوار أصحاب المصلحة في ظل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلى التعاون أو الصراع، فالتعاون قائم على ترتيبات تنظيمية وإجراءات عملية متواصلة مع وضع الأهداف الفردية جانبا وتوليد نقاش نشط ومعارف جديدة من أجل تحويل نشاط المؤسسة لصالح المجتمع بشكل حقيقي مع تسليط الضوء على القيود المفروضة، أما الصراع أو ما يعرف بحوار أصحاب المصلحة المتضاربين، متعلق عادة بتحقيق المصالح الاقتصادية مع ضمان العدالة الاجتماعية.

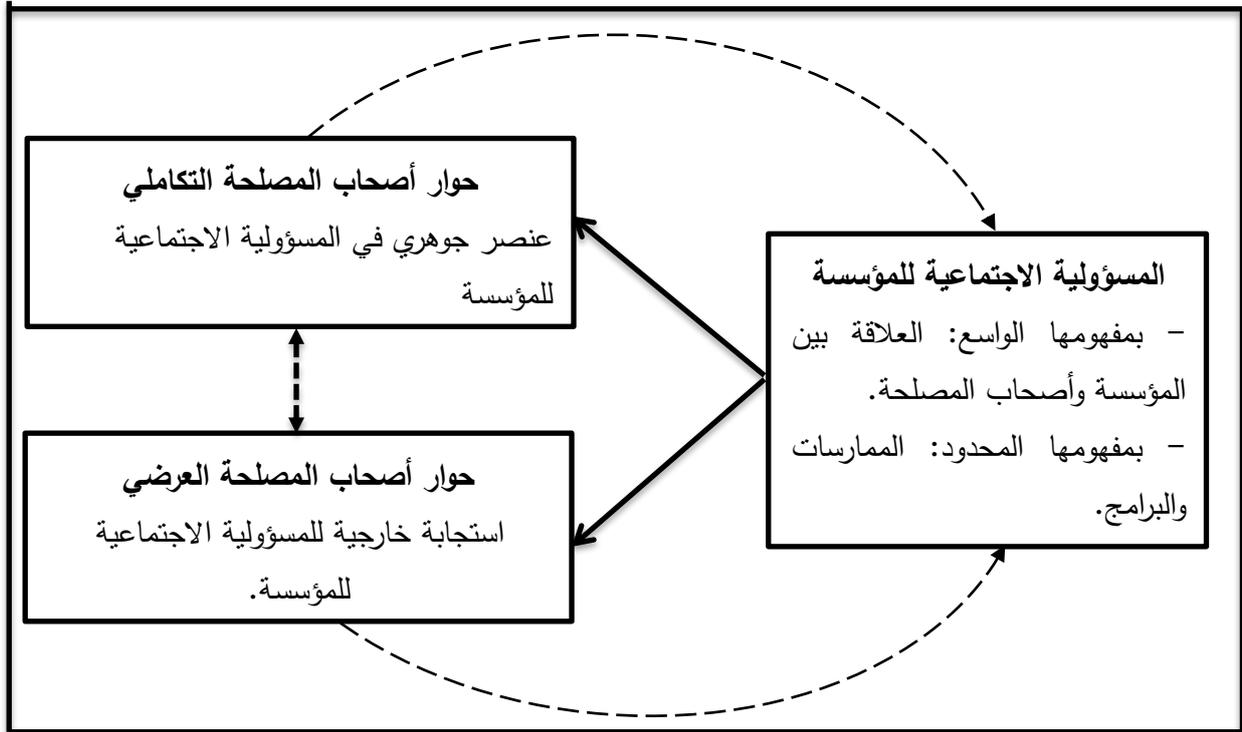
يعتبر حوار أصحاب المصلحة ضرورة حتمية خلال مرحلة صياغة وتطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وكذا مرحلة تنفيذها (O'Riordan & Fairbrass, 2014)، باعتباره أداة يبنى عليها المزيد من القرارات والإجراءات التي تضمن مواصلة التعاون وفهم مشترك لمعنى المسؤولية الاجتماعية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (Morsing & Schultzn, 2006).

من خلال ما سبق، هناك من ينظر لحوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل تكاملي (Integral) أو بشكل عرضي (Incidental)، هذا ما يوضحه الشكل "09"، ويقصد

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

بالتكاملي أن حوار أصحاب المصلحة عنصر جوهري لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية من أجل إيجاد حلول مشتركة للتحديات المجتمعية ضمن إطار تحدده المؤسسة، أما العرضي فيكون حوار أصحاب المصلحة استجابة للتفاعلات والتقييمات الخارجية لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بالتالي قد يؤديونها أو يعارضونها بدلا من البناء المشترك لهذه الممارسات (Acuti, Glozer, & Crane, 2024).

الشكل "09": حوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: (Acuti, Glozer, & Crane, 2024)

في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يمكن لحوار أصحاب المصلحة أن يكون مفيدا لجميع العناصر المكونة له، إذا كان لديهم دوافع حقيقية لذلك، بالمقابل قد يؤدي إلى نتائج عكسية خاصة إذا تم استخدامه بشكل سطحي لانعدام الثقة (Morsing & Schultzn, 2006)، إضافة إلى ذلك لا يخلو التعامل مع العديد من وجهات النظر الخارجية خاصة من التحديات، بالتالي تعمل المؤسسة على الحد من الضرر الذي يلحق المجتمع من خلال اللجوء إلى مناقشة مختلف مطالب أصحاب المصلحة والتصرف بحذر (Acuti, Glozer, & Crane, 2024)، بالنظر إلى أن كافة أصحاب المصلحة لهم أهمية لدى المؤسسة.

ثالثاً: مخرجات سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتغذية المرتدة

تتمثل الخطوة الأخيرة من تنفيذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المخرجات التي تعبر عن نتائج الخطوات السابقة، حيث تعمل المؤسسة على تقييم تلك المخرجات من خلال معرفة تعليقات وردود أفعال كافة أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين.

تعتمد المؤسسات على أساليب كمية أو نوعية لتقييم نتائج ومخرجات سيرورة مسؤوليتها الاجتماعية من خلال مجموعة من الوسائل نذكر منها على سبيل المثال، إمكانية الحصول على تقييمات أصحاب المصلحة للمؤسسة وممارساتها الاجتماعية من خلال استبيانات السمعة والرضا كالدراستات الاستقصائية قصيرة أو طويلة المدى، إضافة لاستخدام أساليب نوعية من أجل معرفة توقعات أصحاب المصلحة حول إسهامات المؤسسة حول قضايا محددة، بهدف إعداد تقارير حول الممارسات التي تحتاج للمزيد من التحسينات (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005). فمع الانتشار الواسع للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وزيادة الوعي بضرورتها، بات من المهم الالتزام بتقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والإفصاح عنها (Carroll, 2021).

كذلك، يتم الاعتماد على ردود فعل وتعليقات أصحاب المصلحة من أجل إعادة تفعيل سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو بما يعرف بالتغذية المرتدة. تعتمد هذه العملية على الاستخدام الفعال والكفاء للموارد الإدارية (O'Riordan & Fairbrass, 2008)، من خلال التوصل إلى نقاط الضعف والعمل على تحسينها وكذا دعم نقاط القوة لتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واستدامتها، والحفاظ على سمعة المؤسسة وصورتها مع لضمان مساندة وولاء أصحاب المصلحة.¹

تسعى المؤسسات لمعالجة القضايا الاجتماعية أو البيئية من خلال تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية، حيث عادة ما يلجؤون إلى الحوار مع مختلف أصحاب المصلحة بهدف اتخاذ قرارات بشأن ما يجب القيام به أو الاستمرار فيما يقومون به أو تقييم ما قاموا به بالفعل (Acuti, Glozer, & Crane, 2024)، كما أنه من الضروري تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل استراتيجي والتي تتوافق بدورها مع عناصر الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة كما أشرنا سابقاً.

1 هناك العديد من الدراستات اعتبرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC: Balance Scorecard) أداة تعتمدها المؤسسة لقياس أدائها الإقتصادي، الإجماعي والبيئي، بالتالي فهي تتماشى جيداً مع ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Asiaei & Bontis, 2019) (Chehimi & Naro, 2024).

من خلال ما تطرقنا له في العناصر السابقة، يمكن اعتبار عملية صياغة، تنفيذ واتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها سيرورة ديناميكية تتغذى بالمعلومات عبر كل خطواتها، حيث تساعد على إنتاج معلومات إضافية تستخدم لاتخاذ القرارات أو كمدخلات لإعادة تفعيل السيرورة، عادة ما تلجأ المؤسسة لحوار أصحاب المصلحة بما فيهم الثانويين بصفة مستمرة إضافة إلى مراقبة مختلف القضايا المتعلقة بهم للتنبؤ واستباق أي ردود فعل قد تشكل تهديدا لسمعتها خاصة في ظل انتشار استخدام أدوات الويب بما فيها الشبكات الاجتماعية وسهولة تدفق المعلومات عبرها. وعليه يمكن صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي:

✓ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كممارسة إستراتيجية تؤدي إلى إنشاء قيمة مشتركة ومستدامة.

3.2 صياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باستخدام أدوات الويب

إن الطبيعة الديناميكية للمسؤولية الاجتماعية وكذا تعقيد قضايا أصحاب المصلحة أصبح يتطلب على المؤسسة استغلال قدر كبير من الموارد المادية والمهارات التنظيمية (Maignan, Ferrell, & Ferrell, 2005)، ومع ارتفاع الوعي ورغبة المؤسسات في الاهتمام بأصحاب المصلحة وإشراكهم في نشاطها بشكل أعمق، وضعت البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والمتمثلة خاصة في الشبكات الاجتماعية أسس لعلاقات أكثر تفاعلية بين الطرفين (Acuti, Glozer, & Crane, 2024). إن النسخة 2.0 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قائمة على تبادل الآراء والمعارف والحوار التفاعلي وكذا إنشاء قيم مشتركة بين المؤسسات وكافة أصحاب المصلحة (Leoński, 2016)، هذا ما يدعون للتطرق لأهم تقنيات وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة أدوات الويب ومساهمتها في صياغة وتنفيذ سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

قبل ظهور الويب 2.0 كان لحجم المؤسسات دور كبير في التأثير والضغط على أصحاب المصلحة، بفضل امتلاكها لموارد تمكنها من التحكم في المعلومات، لكن بمجرد انتشار أدوات الويب 2.0 خاصة بعد رواج استخدام التطبيقات مفتوحة المصدر (Open Source)، لم يعد عامل الحجم وامتلاك الموارد الضخمة بمثابة نقاط قوة تساعد على الاتصال الجيد والتأثير على البيئة الخارجية كما كان في السابق، وهذا ما أكدته دراسة (Vitari et autre, 2017)، فالمؤسسة التي تمتلك المعلومة وتحسن استغلالها في الوقت الفعلي وتتحكم بها مهما كان حجمها ومواردها يمكنها التفوق على العديد من المؤسسات التي تمتلك استثمارات ضخمة، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 قائمة على مبدأ التعاون بين كافة أصحاب المصلحة على

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

المستوى المحلي والعالمي، ذلك من خلال الاعتماد على القدرات والموارد المحلية كالقيم الثقافية، التقاليد، التسهيلات الحكومية وغيرها من أجل الوصول لفرص عمل عالمية واقتحام أسواق جديدة وإيجاد حلول اجتماعية مبتكرة ومستدامة.

يمتاز الويب 2.0 كما أشرنا سابقا بأنه تفاعلي أكثر، اجتماعي وتعاوني، يسمح لمستخدميه بإثراء محتوهم ومشاركته عبر شبكات اجتماعية، تسمح هذه الأخيرة بتبادل وتدفق المعلومات في الوقت الفعلي وبين عدد هائل من المستخدمين، كما يركز الويب 2.0 على بعدين يكمل أحدهما الآخر، الأول متعلق بالاستخدامات الاجتماعية والتي تعكس الانتقال من ويب منعزل ومواقع مغلقة وساكنة إلى ويب يسمح بتدفق المحتوى بحرية بين مختلف المستخدمين، أما البعد الثاني فهو قائم على التكنولوجيات والتقنيات المعتمدة والتطورات الحاصلة التي أدت إلى التغيير الحاصل باستخداماته (Créplet & Jacob, 2009)، حيث ساهمت هذه النقلة التي عرفها الويب في ظهور أساليب وممارسات أخرى لإنتاج المعلومات، البحث عنها، الوصول إليها ونشرها (Du Hommet, Ihadjadene, & Grivel, 2018)، هذا ما سنحاول تقديمه من خلال تحليل تلك الممارسات ودورها في الاهتمام أكثر بقضايا أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

كما أشرنا سابقا، تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيرورة ديناميكية تحتاج للمعلومات عبر كل خطواتها، انطلاقا من استهداف أصحاب المصلحة، جمع المعلومات، تحليلها، معالجتها، نشرها واستخدامها، وهنا يبرز دور اليقظة الإستراتيجية في إنتاج هذه المعلومات خاصة في ظل تنوع مصادر هذه الأخيرة عبر الويب، وهو ما سنحاول تحليله من خلال دراسة مساهمة اليقظة الإستراتيجية عبر الويب أو ما يعرف باليقظة 2.0 عبر كل مراحل سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

1.3.2 اليقظة الإستراتيجية عبر الويب كدعامة لسيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

عرف مصطلح اليقظة الاستراتيجية (la veille stratégique) انتشارا واسعا خلال الفترة الممتدة بين 1990م-1995م، حيث عرفها J.M.Ribonlt على أنها المراقبة الذكية والشاملة لبيئة المؤسسة لرصد واستباق المعلومات المتعلقة بمستقبل المؤسسة (Hermel, 2010)، أما H.Lesca عرفها على أنها سيرورة جماعية مستمرة يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بصفة إرادية مطاردة واستخدام المعلومات الاستباقية المتعلقة بالمتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب لخلق فرص أعمال وتقليل المخاطر وعدم التأكد (Lesca & Schuler, 1998).

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى التحكم الجيد في المعلومات من خلال المراقبة الذكية والمنظمة لبيئة المؤسسة عبر مجموعة من المراحل¹، التي يتم الإعتماد عليها من أجل تبني و/أو تطوير إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بإتخاذ مجموعة من الإجراءات التنظيمية واستخدام الموارد البشرية والتقنية التي نوضحها كالآتي.

أولاً: الإجراءات التنظيمية

يرى العديد من الخبراء أن عملية اليقظة الإستراتيجية يتم تفعيلها على شكل شبكة تعرف بشبكة اليقظة (Réseau de veille) إلا أنه عادة ما يتم إهمال الجوانب التنظيمية المتعلقة بها أو هيكلتها بشكل سيء أو تفويضها للأشخاص الخطأ، بالتالي من الضروري إعطاء أهمية لعملية اليقظة الاستراتيجية واختيار الفاعلين سواء بصفة رسمية أو غير رسمية، إن اختيار الطابع الرسمي المهيكل لعملية اليقظة الاستراتيجية يدل على أن المؤسسة تعرف احتياجاتها مسبقاً وقد حددت أهدافها والفاعلين المعنيين باليقظة، حيث غالباً ما تكون المعلومات مركزية وتتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. في المقابل في حال ما كانت عملية غير رسمية وغير مهيكلة لا يتم اتخاذ أي إجراءات من قبل الإدارة العليا بخصوص كيفية تنظيمها، بل يتولى كل فاعل ذلك وفقاً لتفضيلاته ومهاراته، تهتم أيضاً اليقظة الإستراتيجية غير الرسمية بالمصادر غير الرسمية للمعلومات (الشائعات، المعلومات الشفهية وغيرها) والتي تنتشر بسهولة وسرعة أكبر وبالتالي إضفاء الطابع الرسمي على المعلومات غير الرسمية قد يستغرق وقت أطول مما يؤثر على قيمة المعلومة (Guechtouli, 2014).

كذلك، تعتبر التوعية ضرورية لتنفيذ اليقظة الإستراتيجية، من خلال القيام باجتماعات يتم من خلالها شرح أهميتها، تأثيراتها وأهمية مشاركة كل الفاعلين عبر مختلف المستويات الإدارية بمختلف الأقسام، مع ضرورة تكييف عملية اليقظة حسب خصائص المؤسسة، ثقافتها، مواردها وخاصة قدراتها البشرية (Hermel,

1 حسب (Janissek-Muniz & Lesca, 2003) تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بستة مراحل أولاً: الاستهداف (Ciblage) يقصد به التركيز على جزء من بيئة المؤسسة أو كلها مع تحديد الإحتياجات من المعلومات، طبيعتها، مصادرها وطريقة تجميعها. ثانياً: التعقب (Traque) مطاردة المعلومات وتجميعها، إضافة لتتبع الإشارات الضعيفة والتقاطها، مع إسناد المهام للفائزين على ذلك. ثالثاً: إنشاء قاعدة معرفة بهدف تخزين المعلومات المجمعَة وحمايتها، بتالي تشكيل وتنظيم ذاكرة معرفية للمؤسسة يتم اللجوء إليها لتفعيل وتغذية مختلف السيرورات الأخرى لعملية اليقظة. رابعاً: نشر المعلومات ومشاركتها مع فئة محددة من الأشخاص المسموح لهم الإطلاع عليها، لضمان سريتها والحفاظ على سلامتها. خامساً: الإنشاء الجماعي للمعنى من خلال تحويل المعلومات المجمعَة والإشارات الضعيفة الملتقطة إلى معلومات معالجة، منظمة، لها معنى وقابلة للإستغلال من طرف أصحاب القرار في المؤسسة، لتمكينهم من إزالة الغموض وعدم اليقين. سادساً: مرحلة الاستغلال استخدام المعلومات في إتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، بإعتبارها استباقية ذات قيمة مضافة، ويمكن تحويلها لقوة دافعة.

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

(2010)، مع الأخذ بعين الإعتبار التغييرات الاجتماعية والتقنية وحتى الفنية التي انتقلت للمؤسسات، من خلال بروز وتطور شبكات وعلاقات غير رسمية وأكثر حركية، فالكل يتبادل، يتواصل ويشارك، بالتالي الانتقال إلى إدارة أفقية أقل هرمية، ذات الطابع الاجتماعي والتعاوني ووجود ثقافة الثقة والجماعة، وهذا تحت مسمى منطوق 2.0 (Cigref , 2009).

في سياق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من الضروري توعية المورد البشري بأهمية عملية اليقظة لمعرفة واستباق اهتمامات أصحاب المصلحة، مما يمكن المؤسسة من التصرف في الوقت الفعلي، بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية، تنظيمها وهيكلتها بشكل رسمي أو غير رسمي، كونه ليس من السهل المفاضلة بينهما بالنظر إلى مزايا وعيوب¹ كل منهما، لكن يمكن جدا الموازنة بين النهجين (Guechtouli, 2014).

ثانيا: الموارد البشرية

يتم تحديد الفاعلين في سيرورة اليقظة الاستراتيجية وفق مهاراتهم، ممارساتهم وحتى سلوكهم المعلوماتي، ويقصد بالفاعلين كل من (Drevon, Maurel, & Dufour, 2022):

- ✓ المتيقظون: يمكن اعتبارهم مسيرين للمعلومات، يقومون بجمعها، معالجتها، تخزينها، فهرستها وتصنيفها، بالتالي توفير الاحتياجات من المعلومات.
- ✓ المحللون: مختصون في ميادين معينة (اقتصاديون، مهندسون وغيرهم)، يقومون ببناء فرضيات وسيناريوهات من أجل توليد المعرفة انطلاقا من التحقق من صحة المعلومات المجمع، تفسيرها وتحليلها، وقد يكون المتيقظون هم المحللون وفق مهاراتهم.
- ✓ متخذو القرارات: هم من يستخدمون المعلومات المنتجة عبر سيرورة اليقظة لحل مشاكل أو اتخاذ قرارات، كما يطلق عليهم الزبائن (Les clients).
- ✓ منشط مشروع اليقظة (Animateur de projet): يقوم بالتنسيق، الإشراف والمراقبة في جميع مراحل سيرورة اليقظة الاستراتيجية لضمان استمرارها.

هناك من يعتبر كافة الموارد البشرية بالمؤسسة متيقظين كل حسب مهامه، فهم ملزمون بمراقبة المتغيرات الحاصلة بصفة رسمية أو غير رسمية، وهذا بالاعتماد على ما يعرف بالذكاء الجماعي (L'intelligence collective)، فكل فرد بالمؤسسة يشارك ويعتبر مصدر للمعلومات وله القدرة على خلق

1- للاطلاع على مزايا وعيوب تنظيم اليقظة الإستراتيجية بشكل مهيكّل أو غير مهيكّل عد للمرجع (Guechtouli, 2014).

المعرفة وهذا تحت إشراف خبراء أو منشطين للسيرورة (Leitzelman, 2009) (Drevon, Maurel, & Dufour, 2022).

تبدو مهمة جمع المعلومات مرهقة أو مستحيلة إذا أسندت لعدد محدود من الأشخاص بالمؤسسة، كما أن القدرات البشرية للبحث والمعالجة لكم الهائل للمعلومات محدودة، فمن الصعب تحديد شخص واحد أو شخصين من أجل جمع أو تحليل تلك المعلومات (Guechtouli, 2014)، لذلك تلجأ العديد من المؤسسات للاستعانة بمجموعة من الوسائل والبرمجيات عبر مختلف مراحل اليقظة الإستراتيجية.

ثالثاً: الموارد التقنية

برز العديد من مطوري الويب خاصة في ظل إنتشار أدوات الويب 2.0 بإصدار العديد من التطبيقات مفتوحة المصدر المتعلقة بتسيير المعلومات والمعرفة، والمساعدة على التنقيب المتقدم للمعلومات بمختلف أنواعها ومصادرها، تجميعها وتصنيفها، إضافة لوجود برمجيات وتطبيقات أخرى مصممة حسب خصائص المؤسسات واحتياجاتها من المعلومات (Leitzelman, 2009).

ساعد تطور أدوات الويب 2.0 على تسهيل وزيادة التفاعل عند استخدام تقنيات اليقظة، التنظيم، التحليل والتعاون عبر الويب، مما يمكن كل فاعل من إعداد يقظة خاصة به (Dou Goarin, Delaforge, Léveillé, & Rostaing, 2014)، وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 تحمل في طياتها البعد التقني القائم على استخدام أدوات الويب، إضافة إلى بعدها الاجتماعي الذي يؤكد ضرورة إشراك كافة أصحاب المصلحة والاهتمام بقضاياهم والحوار المستمر والتفاعلي معهم من أجل التعاون والاستدامة، سنحاول فيما يلي عرض أبرز أدوات الويب التي تساعد على تفعيل اليقظة الإستراتيجية أو كما تعرف باليقظة 2.0، انطلاقاً من أهم المزايا التي وفرها الويب عبر مختلف إصداراته، وصولاً إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

❖ مرحلة الاستهداف

أشار (Visser, 2010) إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0 لها بعد استراتيجي تشمل كافة نشاطات المؤسسة وعبر مختلف مستوياتها الإدارية، ولم تعد تقتصر على وظيفة محددة كما كانت عليه في السابق، وهذا ما يؤكد ضرورة استهداف كافة أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، والبحث عن مختلف

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

المعلومات المتعلقة بهم وجمعها مهما كانت طبيعتها، بالتالي إعتقاد اليقظة الإستراتيجية التي تشمل مختلف أنواع اليقظة¹ ومراقبة مختلف المتغيرات الحاصلة أو المحتملة ببيئة أعمال المؤسسة.

ساعدت المحتويات المتاحة عبر الويب باختلاف مصادرها -شبكات اجتماعية، مدونات، منتديات، مواقع خاصة بالفيديوهات، إضافة إلى مواقع أخرى خاصة بالأخبار، المبيعات وغيرها- على مراقبة المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، توجهات المنافسين، التعرف على سلوك واهتمامات المستهلكين، بالتالي أصبح من الضروري التيقظ لدراسة وتحليل كل تلك الأوضاع والمتغيرات الحاصلة من أجل خلق وتطوير فرص والتصرف عن طريق اتخاذ القرارات الصحيحة (Tournois, 2022).

تعتبر مصفوفة أصحاب المصلحة أداة تساعد على إدارة أصحاب المصلحة من خلال تحديد الأفراد، المجموعات والمؤسسات الذين لديهم مصلحة مع المؤسسة وإعطاء عنهم تصور شامل، واضح وله معنى، من خلال تصنيفهم إلى فئات حسب مصالحهم معها، علاقاتهم بها، قوتهم، تأثيرهم وضغطهم عليها، وإمكانية تأثير كل فئة على الأخرى، بالتالي التمكن من تحديد الفرص والتهديدات والتصرف حسب الأولوية (Aligica, 2006)(Walker, Shelley, & Bourne, 2008) (Emshoff & Freeman, 2023).

تمكن هذه المصفوفة المؤسسة من تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة في وقت مبكر، معالجتها بشكل استباقي وتخصيص الموارد اللازمة لذلك (المالية، التقنية، الجهد، الوقت) وإنشاء وتخصيص قنوات اتصال حسب كل فئة (Grégoire, 2023) ، وعليه يمكن الإعتماد على مصفوفة أصحاب المصلحة عند صياغة و/أو تطوير استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في إطار تحديد أصحاب المصلحة والقضايا المتعلقة بهم.

تجدر الإشارة أنه بالإمكان إعداد مصفوفة أصحاب المصلحة عبر الويب من خلال الحلول المتوفرة خصيصا لذلك، على سبيل الذكر لا الحصر نجد: ²clickUp، ³Miro، ⁴visual-Paradigm، ⁵Canva، ⁶Appvizer، ⁷z0 Gravity.

1 أنواع اليقظة تختلف باختلاف طبيعة المعلومات المستهدف جمعها أو البيئة التي يتم مراقبتها، فقد تكون يقظة تنافسية، تكنولوجية، تسويقية وغيرها (Hermel, 2010).

2 <https://clickup.com/>

3 <https://miro.com/templates/stakeholder-analysis/>

4 <https://www.visual-paradigm.com/>

5 <https://www.canva.com/>

6 <https://www.appvizer.com/>

7 <https://www.z0gravity.com/>

في ظل الكم الهائل للمعلومات وتنوع مصادرها، تلجأ العديد من المؤسسات إلى أدوات الويب من أجل البحث عن المعلومات في مجال معين وجمعها، حيث أصبح من الضروري الاعتماد مثلا الخرائط الذهنية عند تحديد الاحتياجات من المعلومات والتعرف على العلاقات والترابطات بينها.

تعرف الخريطة الذهنية أيضا باسم "الخريطة الإرشادية"، وهي تقنية تسمح بتصور المعلومات، ترتيبها وتنظيمها بطريقة سهلة ومبتكرة (Ginisty–Gold, 2022)، في نفس الوقت يتم تصميم الخريطة الذهنية انطلاقا من تحديد الموضوع أو الفكرة الأساسية التي يتم البحث عنها، وينبثق منها فروع، التي تنقسم بدورها إلى فروع ثانوية مما يساعد على إنشاء أفكار متسلسلة ومهيكلية تعطي رؤية واضحة وشاملة حول علاقة المعلومات ببعضها البعض.

يوجد العديد من التطبيقات والبرمجيات التي تساعد على إنشاء خريطة ذهنية بطريقة آلية نذكر: ¹Xmind، ²Mindmeister، ³Gitmind، ⁴Mindomo وغيرها، منها ما يشتغل على الخط وأخرى يمكن تحميلها على شكل تطبيقات بالمجان أو بمقابل مالي.

إذا تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يمكن الإعتماد على المواقع والتطبيقات على غرار سألقة الذكر من أجل إعداد خرائط ذهنية تساعد الفاعلين بسيرورة اليقظة على تكوين صورة واضحة ووضع خطة عمل مصممة بطريقة منهجية وعملية، تمكن من تحديد المعلومات المتعلقة باهتمامات كافة أصحاب المصلحة وتحديد القضايا المشتركة بينهم بهدف العمل على إنشاء قيمة مشتركة تخدم مصالح الجميع، وبالتالي ترتيبها حسب الأولوية والأهمية.

❖ مرحلة البحث وجمع المعلومات

بمجرد تحديد الاحتياجات من المعلومات وترتيبها، يمكن مباشرة عملية البحث عن المعلومات وجمعها عبر الويب بالاعتماد على طريقتين، أولا: طريقة السحب (Pull) ويقصد بها عملية جلب المعلومات، ثانيا: طريقة الدفع (Push) وهي عملية إيصال المعلومات للمستخدم (Tournois, 2022)، يعتمد كل مستخدم على مؤهلاته وقدراته في البحث والوصول للمعلومات باستخدام الويب، إما عن طريق

1 <https://xmind.app/>

2 <https://www.mindmeister.com/>

3 <https://gitmind.com/>

4 <https://www.mindomo.com/>

البحث التقليدي بالاعتماد على محركات بحث (طريقة السحب)، أو بالاعتماد على تقنيات تمكن من إيصال المعلومات للمستخدمين (طريقة الدفع)، هذا ما سنوضحه في العناصر الآتية.

• مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها بطريقة السحب (Pull)

يتم مباشرة البحث عن المعلومات وجمعها بطريقة السحب بالاعتماد على محركات بحث¹ بمجرد إدخال كلمة أو مجموعة من الكلمات المفتاحية التي تعبر عن احتياجات المستخدم، فتظهر نتائج البحث في شكل صفحات لمواقع الويب يتم عادة ترتيبها والتي تظهر في المراتب الأولى وهي الأكثر زيارة وتصفحاً، لذلك يتم تبني سياسات ترويجية لمواقع معينة خاصة عبر الشبكات الاجتماعية من أجل الرفع من عدد الزيارات والتصفح². يلجأ الفاعلون في سيرورة اليقظة لإستخدام محركات البحث لجمع مختلف المعلومات المتعلقة بكافة أصحاب المصلحة والتعرف على اهتماماتهم في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في هذا الصدد يوجد عدد كبير من محركات البحث التي تختلف باختلاف ميادين البحث أو الأساليب المعتمدة من أجل القيام بذلك، فعلى سبيل الذكر وليس الحصر:

أ- **محركات بحث عامة (Moteurs de recherche généralistes):** تسمح محركات البحث العامة بالاطلاع على مختلف المعلومات بمختلف الميادين، فبمجرد التحدث عن محركات البحث عبر الويب، أول اسم يخطر بأذهاننا هو "Google"³ كونه الرائد في مجاله والأكثر استخداماً⁴، إضافة إلى وجود محركات بحث عامة أخرى على سبيل الذكر نجد: Yahoo!⁵، Bing⁶، Yandex⁷، Amazon⁸ وغيرها والتي توفر بدورها معلومات باختلاف طبيعتها كالنصوص، الصور، الفيديوهات وغيرها وفي ميادين مختلفة.

1 تحتوي محركات البحث على روبوتات صغيرة (Bots)، أو كما تعرف بـ "Crawlers" أو "Spiders"، تنطلق في عملية البحث عبر الصفحات المخزنة بالخادم بمجرد إدخال كلمات للتعبير عن المحتوى المراد البحث عنه، كما تعتبر الروبوتات المسؤولة عن البحث صفحات الويب مجموعة من الكلمات، لكن ليس كل الكلمات لها نفس الأهمية، فبعضها أكثر تعبيراً أو تعريفاً لنفس المحتوى (Delengaigne, 2016).

2 يتم عادة اللجوء لتحسين محركات البحث أو كما يعرف (SEO: Search Engine Optimization) والهدف منه إعادة فهرسة مواقع الويب للوصول إليها وظهورها في الصفحات الأولى من نتائج البحث عبر المحركات، تعتمد عملية (SEO) على تعديل موقع الويب أو رابطته حسب خصائص محددة وهذا يتعلق بالجانب التقني، أما الجانب الفني فهو قائم على تحسين جودة المحتوى ومضمون الموقع من خلال إثراء المجال الدلالي لتمكين محركات البحث من فهم الهدف من النص، كما أن لتجربة المستخدم دور في ترتيب نتائج البحث (Fellous, 2024)

3 <https://www.google.com/>

4 بلغت الحصة السوقية عالمياً لـ Google خلال شهر جانفي لسنة 2024م: 91,47%، و Bing في المرتبة الثانية بنسبة 3,83%، وفي المرتبة الثالثة Yandex بنسبة 2,91%. المصدر: <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-google/> تم التصفح بتاريخ 2024/10/16.

5 <https://www.yahoo.com/>

6 <https://www.bing.com/>

7 <https://yandex.com/>

8 <https://www.amazon.com/>

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

يعتبر اختيار الكلمات الرئيسية أو الكلمات المفتاحية عند استخدام محركات البحث العامة أمر مهم كونها غير متخصصة، بالتالي استخدام لغة وأسلوب مفهوم بالنسبة لها، فمثلا تقدم بعض محركات البحث قائمة بالكلمات الرئيسية المرتبطة بموضوع البحث بمجرد إدخال الأحرف الأولى في خانة البحث الخاص بها، وترتبط هذه الاقتراحات بشكل كبير بعمليات البحث الأخرى التي أجراها مستخدمون آخرون بدلا من ارتباطها بأهمية الكلمات الرئيسية المقترحة (Delengaigne, 2016).

تتيح محركات البحث العامة إمكانية البحث عبر كل المصادر المتاحة على الأنترنت مثل قواعد البيانات، المواقع الالكترونية، الشبكات الاجتماعية، المنتديات، المدونات، الموسوعات الحرة وغيرها من المصادر المفتوحة والمسموح الوصول إليها.

يمكن كذلك جمع المعلومات أو تشكيل قاعدة من البيانات بالاعتماد على محركات بحث عامة بفضل إمكانية صياغة استبيانات بطريقة آلية، تختصر الجهد، الوقت وكذلك التكاليف المالية. مثلا: يمكن إعداد هذا النوع من الاستبيانات عبر ¹ Google Forms بمجرد القيام بمجموعة من الخطوات² البسيطة وسهلة التطبيق، مع إمكانية تصميم الإستبيان حسب احتياجات المستخدم من المعلومات وتشكيل قاعدة بيانات قابلة للمعالجة والتحليل.

ب- محركات بحث متخصصة (Moteurs de recherche spécialisés): إلى جانب محركات البحث العامة، هناك العديد مما يسمى بمحركات البحث المتخصصة والتي تركز على مجال أو قطاع من النشاط: التسويق، التمويل، الصحة وغيرها أو على منتجات: الفنادق، الإطعام، منتجات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وغيرها، محتوى معين: صور، مقاطع فيديو، عروض وأخرى، فقائمة محركات البحث المتخصصة طويلة جدا، سيكون من غير المجدي التعرف عليها جميعها نظرا لظهور محركات بحث جديدة في كل فترة (Balmisse, 2014)، سنشير إلى بعض محركات البحث المتخصصة والأكثر استخداما والتي قد تكون مهمة للفاعلين في سيرورة اليقظة الإستراتيجية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي كالاتي:

1 <https://www.google.com/forms/>

2 خطوات إعداد إستبيان على Google Forms متاحة على الرابط:

<https://support.google.com/docs/answer/6281888?hl=en&co=GENIE.Platform%3DDesktop>

- محركات بحث متخصصة في الأخبار (Actualités) مثل: ¹Google News، ²Yahoo! Actualités، ³Newsnow، ⁴exite وغيرها.
- محركات بحث متخصصة في البحث العلمي، على سبيل المثال: ⁵Microsoft Academic Search، ⁶Google Scholar، ⁷Semantic Scholar، ⁸Base، ⁹Eric، ¹⁰Refseek وأخرى.
- محركات بحث متخصصة في حماية البيئة، المسؤولية الاجتماعية والاستدامة، نذكر منها: ¹¹Lilo، ¹²RSEdatanews، ¹³Ecosia، ¹⁴Ecosearch، ¹⁵Helloasso، ¹⁶Ecogine وغيرها.
- محركات بحث متخصصة في القانون، على سبيل المثال نجد: ¹⁷Juriste-DZ، ¹⁸GlobaLex، ¹⁹Jurisguide، ²⁰United Nations Legal publication وغيرها.

ج- محركات محركات البحث (Metamoteurs de recherche): محركات محركات البحث هي محركات بحث عامة أو متخصصة، تقوم بترتيب نتائج البحث لتظهر أولاً الصفحات والمواقع المتاحة عبر عدة محركات بحث قد تكون محركات محركات البحث عبارة عن برنامج أو موقع ويب، بمجرد تفعيل خاصية البحث عبرها تقوم بالزحف إلى محركات بحث أخرى، قواعد بيانات ومصادر المعلومات الأخرى عبر الإنترنت، ثم تقوم بتجميع، فهرسة وتصنيف نتائج البحث (Rochoyauti, 2022). ومن بين أهم محركات محركات البحث نذكر ²¹Startpage والذي يعرف تحت اسم « Ixquick »، يقوم بالبحث عبر

1 <https://news.google.com/>

2 <https://news.yahoo.com/>

3 <https://www.newsnow.co.uk/h/>

4 <https://www.excite.com/>

5 <https://www.microsoft.com/en-us/research/project/academic/>

6 <https://scholar.google.com/>

7 <https://www.semanticscholar.org/>

8 <https://www.base-search.net/>

9 <https://eric.ed.gov/>

10 <https://www.refseek.com/>

11 <https://www.lilo.org/>

12 <https://www.rsedatanews.net/>

13 <https://www.ecosearch.info/>

14 <https://www.ecosia.org/>

15 <https://www.helloasso.com/>

16 <https://ecogine.org/>

17 <https://juriste-dz.com/fr/>

18 <https://www.nyulawglobal.org/globalex>

19 <https://jurisguide.fr/>

20 https://legal.un.org/globalsearch/dtSearch/Search_Forms/dtSearch.html

21 <https://www.startpage.com>

المحركات التالية Google، Altavista، Ask، Gigablast، OpenDirectory، EntireWeb وغيرها، مما يزيد من فرص الوصول إلى نتائج ذات صلة بموضوع البحث أو على الأقل نتائج تكميلية (Delengaigne, 2016)، إضافة إلى وجود محركات بحث أخرى نذكر منها: ¹Metacrawler، ²Dogpile، ³Yippy.

د- محركات بحث مخصصة (Moteurs de recherche personnalisés): في حال لم يجد المستخدم محرك بحث عام أو متخصص يناسب احتياجاته من المعلومات بإمكانه إنشاء محرك بحث خاص به بفضل تطور التقنيات في هذا المجال، والذي يتم إنشاؤه انطلاقاً من تحديد مسبق لمواقع الويب التي يرغب استهداف البحث عبرها (Balmisse, 2014).

يمكن للفاعلين بسيرة اليقظة الإستراتيجية البحث عن المعلومات التي لها علاقة بموضوع محدد أو تهتم بفئة معينة من أصحاب المصلحة من خلال إنشاء محرك و/أو محركات بحث مخصصة، يتم أولاً الاعتماد على محرك بحث عام Google على سبيل الذكر وليس الحصر، ثم إتباع خطوات إعداد محرك بحث مخصص⁴ والتقيّد بها، من بين تلك الخطوات يقوم المستخدم بإدراج المواقع أو الصفحات التي يرغب في البحث عبرها والتي تعتبر في نظره ضرورية وتتضمن المواضيع حسب اهتماماته.

بالنسبة للبحث عن و/أو جمع المعلومات والمستجدات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يمكن مثلاً إدراج الموقع الرسمي للمنظمة العالمية للتقييس⁵، المعهد الجزائري للتقييس⁶، منصة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية⁷، منصة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالدول النامية⁸ وغيرها من المواقع التي توفر المعلومات ذات الصلة بالموضوع والاستفادة منها لتبنيها واعتمادها بالمؤسسة الجزائرية.

بفضل خاصية البحث المتقدمة أو عملية الفرز، يمكن تخصيص البحث عبر محركات البحث، فمثلاً يتيح محرك البحث العام Google إمكانية البحث المتقدم وتحديد خصائص متعلقة بهذا الأخير كتحديد طبيعة المحتوى: ملف، صور، فيديوهات، كتب وغيرها، تحديد نوع الملف: PDF، نصوص وأخرى، كلمات

1 <https://www.metacrawler.com/>

2 <https://www.dogpile.com/>

3 <https://yippy.com/>

4 خطوات إعداد محرك بحث مخصص عبر Google متاحة على:

<https://programmablesearchengine.google.com/controlpanel/create>

5 www.iso.org

6 www.ianor.dz

7 www.impacts-rse-algerie.com

8 www.rse-et-ped.info

ذات الصلة بموضوع البحث، اختيار اللغة والمنطقة الجغرافية، إضافة إلى خصائص أخرى يمتاز بها محرك البحث Google كالبحث عبر التسجيل الصوتي، أو عبر إدراج صورة للتعرف على مضمونها.

لم تتوقف تطورات محركات البحث باختلاف أنواعها عند هذا الحد، فبفضل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتمادها على الذكاء الاصطناعي، أصبحت محركات البحث ذكية أو كما تعرف بمحركات بحث دلالية (Moteurs de recherche sémantiques)، التي تمتاز بخاصية السرعة في تعامل مع البيانات الضخمة والتفاعل مع المستخدمين¹.

تمتاز محركات البحث الدلالية بالقدرة على ترجمة محتوى معين لموقع أو صفحة ما، كي تصبح مفهومة أكثر وذات معنى دلالي للبرمجيات وليس مجرد مطابقة الكلمات حسب ترتيبها وفق ما أدرجه المستخدم عند عملية البحث وهذا بفضل البرمجة اللغوية العصبية (NLP: Natural Language Processing)، فهي تسمح للأجهزة وكذا محركات البحث بفهم لغة الإنسان والتعامل بنفس الطريقة التي يتعامل معها الإنسان، إضافة إلى خاصية التعلم الآلي (Machine Learning) والتعلم العميق (Deep learning) بالاعتماد على خوارزميات قابلة للتعلم من تجارب المستخدمين والأخطاء السابقة كذلك أساليب أخرى للتعلم والفهم الدقيق لإيعازات البحث (Roberts, 2024)(Sony, 2024).

هـ - الشبكات الاجتماعية (Social Network): تسمح اليقظة عبر الشبكات الاجتماعية بمراقبة أصحاب المصلحة في الوقت الفعلي ومعرفة انطباعهم حول العلامة المسجلة، المنتجات، المسؤولين ومسيري المؤسسة، المنافسين وكذا التعرف على المؤثرين وصناع الرأي المهمين، إكتشاف المواضيع التي أحدثت ضجة (Buzz)، متابعة أثر الحملات التسويقية عبر الشبكات الاجتماعية، إضافة للتعرف على آراء مستخدمي تلك الشبكات ومشاعرهم المعبر عنها بالتعليقات أو من خلال التفاعل مع المنشورات، سواء الايجابية، السلبية، المحايدة، الغضب، السخرية وغيرها، بالتالي التمكن من التقاط الإشارات الضعيفة لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة (Asselin, 2023) (Cuervo Carabel , Orviz & Martínez, 2019).

1 تحتوي محركات البحث الذكية على روبوتات استكشاف ذكية (smart crawlers) تباشر عملية الزحف والتنقيب في البيانات الضخمة لاستكشاف المحتويات المختلفة المتاحة عبر الويب مثل: النصوص، الصور، الفيديوهات، تسجيلات صوتية وغيرها، مع تقديم محتويات إضافية ذات صلة لتوسيع نطاق البحث (Marquant, 2021).

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

تطورت أدوات الويب بشكل جد ملحوظ في السنوات الأخيرة على غرار الشبكات الاجتماعية بفضل تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي القائمة على التعلم العميق ومحاكاة العقل البشري، حيث بات من السهل مباشرة عملية البحث وجمع المعلومات عبر الشبكات الاجتماعية، فعلى سبيل الذكر يمكن القيام بذلك عبر الشبكة الاجتماعية¹ Facebook بمجرد إدراج كلمات مفتاحية تعبر عن المحتوى المرغوب في الخانة المخصصة للبحث، كما يمكن الإعتماد على خاصية البحث المتقدم أو الفرز كتحديد طبيعة المنشور: أشخاص، صور، فيديوهات، مجموعات، صفحات، تحديد المنطقة الجغرافية، تاريخ النشر وغيرها. يمكن كذلك تعقب وجمع المعلومات عبر الشبكات الاجتماعية من خلال مشاركة منشورات أو نشر محتوى حول موضوع معين واستهداف أكبر قدر ممكن من المتفاعلين أو فئة معينة لمعرفة انطباعهم وأرائهم من خلال تفاعلهم وتعليقاتهم، أو عن طريق القيام بسبر آراء (Sondage) بطريقة آلية، سهلة وبسيطة²، هذا ما يجعل من الشبكات الاجتماعية مصدر لا يستهان به لجمع المعلومات بهدف تفعيل سيرورة اليقظة لمعرفة إهتمامات وقضايا أصحاب المصلحة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

و- **Chat GPT (Generative Pre-trained transformer)**: طورت مؤسسة «Open AI³» سنة 2022 أداة أطلق عليها اسم Chat GPT، وهي عبارة عن روبوتات محادثة تعمل بالذكاء الاصطناعي تم تصميمها وبرمجتها بهدف إنشاء حوارات شبيهة لمحادثة الإنسان، تعتمد على البرمجة اللغوية العصبية والتعلم الآلي المدعم برود فعل المستخدمين (RLHF: Reinforcement, Learning from Human Feedback)، تم تدريب هذه الأداة على مجموعة متنوعة من البيانات الضخمة مما يمكنها من إنشاء مختلف المحتويات مثل: النصوص، الترجمة لعدة لغات، الإجابة على الأسئلة بطريقة منهجية، صور، فيديوهات، أصوات، شعارات، تحليل البيانات، الكتابات العلمية والتطبيقية وغيرها (Kanbach, Heiduk, Blueher, Schreiter, & Lahmann, 2024).

بلغ عدد مستخدمي Chat GPT 150 مليون مستخدم في الأيام الأولى من إصداره (نوفمبر 2022م) أما في شهر أبريل 2024م بلغ عدد مستخدميه 1.8 مليار مستخدم (أنظر الملحق رقم "04")، بالتالي يعتبر Chat GPT أداة لا يستهان بها في عملية اليقظة وهذا راجع إلى الخصائص التي تمتاز بها، كونها قادرة

1 يعتبر Facebook من بين الشبكات الاجتماعية الأكثر استخداما خلال سنة 2024 م (أنظر الملحق رقم "03").

2 خطوات اعداد سير اراء على Facebook الرابط :

https://m.facebook.com/help/175694272486085/?helpref=uf_share

3 مؤسسة متخصصة في مجال الذكاء الاصطناعي تأسست سنة 2015م، مقرها بسان فرانسيسكو الولايات المتحدة الأمريكية.

على التعلم من التجارب السابقة، بالتالي التمكن من القيام بعدة حوارات مع روبوتات ذكية هذا ما يساعد على توسيع نطاق البحث من خلال اقتراح مواضيع بحث ذات صلة باهتمامات المستخدم وجمع أكبر قدر من المعلومات. من أبرزها ¹Guru، ²Genie، ³Bing، ⁴Poe وغيرها.

❖ مرحلة البحث وجمع المعلومات بطريقة الدفع (Push)

يكن كذلك الإعتماد على تقنيات وأدوات أخرى تساعد الفاعلين بسيرورة اليقظة على جمع المعلومات بطريقة عملية أكثر ومختصرة للجهد والوقت، فعلى سبيل الذكر يتم ذلك من خلال تفعيل الإنذارات (Alerts) أو الملخص الوافي للموقع (Flux RSS: Really Simple Syndication).

أ- الإنذارات: هي أداة تساعد على مراقبة المواقع الإلكترونية للتعرف على المستجدات المنشورة عبرها، يتم تفعيلها إنطلاقاً من إدراج بريد إلكتروني لإستقبال رسائل تحتوي النتائج المتوصل إليها. يتم التعبير عن المعلومات المستهدف تجميعها أو الفئة التي يتم مراقبتها بكلمات مفتاحية، مع إمكانية تكييف الإحتياجات حسب خصائص المستخدم كتحديد اللغة، المصادر: مواقع الكترونية محددة مثلاً، أو شكل المعلومات: نصوص، إحصائيات، صور، فيديوها وغيرها، أو منطقة جغرافية معينة (Martinet, 2020).

من أبرز هذه الأدوات نجد: ⁵Google_Alerts، ⁶Site24x7، ⁷Web_Alert، ⁸Partoo، ⁹Talkwalker_Alerts، ¹⁰Uptime_Robot، وغيرها، منها المجانية وأخرى تعمل بمقابل مالي يسدد عند تفعيل الخدمة، كما أن أغلب هذه الأدوات متاحة في شكل تطبيق قابل للتحميل على الأجهزة الذكية سهل الإستخدام وعملي، يوفر الخدمة في كل مكان وفي أي زمان بمجرد ربطه بشبكة الأنترنت، بالتالي توفير المعلومات باستمرار وفي الوقت الفعلي، هذا هو الهدف الأساسي من عملية اليقظة 2.0.

ب- الملخص الوافي للموقع: يساعد على إيصال المعلومات للمستخدم وجمعها، دون الحاجة لتصفح كل عدد كبير من المواقع الإلكترونية أو الشبكات الإجتماعية بغرض الإطلاع على المنشورات الجديدة المتعلقة بموضوع ما، من أجل تفعيل هذه التقنية ينبغي تثبيت عنوان URL (Uniform Resource Locator)

1 <https://chatgpt.com/g/g-UfpmMdOV0-guru-gpt>
2 <https://www.usegenie.ai/>
3 <https://copilot.microsoft.com/>
4 <https://poe.com/ChatGPT>
5 <https://www.google.com/alerts>
6 <https://www.site24x7.com/>
7 <https://webalert.me/>
8 <https://www.partoo.co/en/>
9 <https://alerts.talkwalker.com/alerts/login>
10 <https://uptimerobot.com/>

على المجمع (Agrégateur) الذي يكون عبارة عن موقع إلكتروني أو تطبيق قابل للتحميل، بعدها يتلقى المستخدم إشعارات بوجود مستجدات للتصفح (Sankaran, 2021)، كما يمكن إدراج كلمات مفتاحية تتعلق بموضوع البحث من أجل استهداف معلومات محددة، من أبرز هذه المواقع نجد: ¹Netvibes، ²Zotero، ³Hootsuite، ⁴Feedly، ⁵The_Old_Reader وغيرها، بالتالي تعتبر أداة مهمة لجمع المعلومات خاصة في ظل تعدد مصادرها عبر الويب.

❖ مرحلة المعالجة وإنشاء المعنى

يتم عادة معالجة المعلومات المجمعة عبر خطوتين رئيسيتين هما (Balmisse, 2023) :

- ✓ **تأهيل المعلومات:** تهدف هذه العملية إلى تجنب استغلال معلومات غير الموثوقة أو قليلة الموثوقية والتي قد تؤدي إلى التشخيص الخاطئ، ومنه اتخاذ قرارات غير صحيحة. عمليا يتم تأهيل المعلومات من خلال فرز المعلومات المجمعة وتصنيفها إلى فئات لها علاقة بما تم تحديده من احتياجات في مرحلة الاستهداف، ثم تقييم تلك المعلومات المصنفة من حيث الموضوعية، الدقة، الحداثة، درجة الأهمية وفي الأخير توصيفها من خلال تخصيص لها بيانات وصفية أخرى متنوعة، كما تساعد عملية تأهيل المعلومات على تدارك النقائص وتحديد المشكلات الموجودة بمرحلة استهداف و/أو جمع المعلومات.
- ✓ **الإثراء و/أو التلخيص:** إضافة إلى عملية التأهيل يتم من جهة اللجوء لإثراء المعلومات بآراء أو بيانات تساعد على وضعها في سياق واضح أو إنشاء معلومات جديدة، ومن جهة أخرى عندما يتعلق الأمر بالبيانات الضخمة تلخيص المحتوى وتقديمه في شكل تقارير واضحة وقابلة للاستغلال.

كما تلجأ العديد من المؤسسات لتحليل ومعالجة البيانات المجمعة بالاستعانة بأدوات وتقنيات تمتلكها، أو يمكن كذلك الاعتماد على أدوات الويب مفتوحة المصدر خاصة في ظل تطور تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي للحصول على معلومات مساعدة على إتخاذ القرارات.

يستعين العديد من الفاعلين بضرورة اليقظة بالمواقع الإلكترونية و/أو التطبيقات المساعدة على تنظيم المعلومات، التأكد من مصداقيتها ومصادرها، تجنب تكرارها وكذا تلخيصها، فعلى سبيل الذكر هناك أدوات

1 <https://www.netvibes.com>

2 <https://www.zotero.org/>

3 <https://www.hootsuite.com>

4 <https://feedly.com/>

5 <https://www.theoldreader.com/en/>

تساعد على التأكد من صحة المعلومات ومصداقية مصادرها مثل: ¹Google_Safe_Browsing، ²Norton_Safe_web، وأخرى لتلخيص محتويات مواقع الويب مثل: ³Smodin، ⁴Resoomer، ⁵Summarizebot، ⁶Summarizer. كما يوجد أدوات منها ما تعمل بالذكاء الاصطناعي قد تكون على شكل مواقع إلكترونية أو برمجيات مجانية أو مدفوعة والتي تمكن من تحليل البيانات الكمية و/أو النوعية وترجمتها في شكل رسومات بيانية، أشكال، المؤشرات إحصائية، لوحات قيادة، تقارير وغيرها مثل: ⁷Zoho_Analytics، ⁸Sisense، ⁹Fox_Metrics، ¹⁰Heap، ¹¹Infogram، تساعد هذه الأدوات وغيرها على معرفة توجهات واهتمامات كافة أصحاب المصلحة واستنتاج العلاقات والترابطات بينهم، من خلال تحليل خصائصهم، مشاعرهم وآرائهم لاسيما المعبر عنها عبر الويب والتي تم تجميعها في المرحلة السابقة.

❖ مرحلة نشر المعلومات

إن البعد الاجتماعي لأدوات الويب يجعل عملية المشاركة والنشر أسهل اليوم، غير أن نشر المعلومات في هذه الحالة لا يقصد به المشاركة مع الجميع وعبر كل الوسائل، بل يجب التأكد ممن يحتاج لتلك المعلومات وكيفية نشرها بطريقة مناسبة (Delengaigne, 2016)، ففي سياق إنشاء قيمة مشتركة يتم مشاركة المعلومات والنتائج المتوصل إليها خلال مرحلة المعالجة وإنشاء المعنى مع أصحاب المصلحة المساهمين في عملية إنشاء تلك القيمة للتأكد من مدى توافقها مع ما تم التخطيط له، بالتالي اتخاذ القرارات الصائبة على ضوءها.

بمجرد الانتهاء من عملية المعالجة وإنشاء المعنى ينبغي نشر المعلومات ومشاركتها، حيث يتم أولاً التعرف على احتياجات مستخدمي المعلومات المنتجة عبر سيرورة اليقظة سواء متخذي القرارات، المسيرين،

1 <https://transparencyreport.google.com/safe-browsing/search>

2 <https://safeweb.norton.com/>

3 <https://smodin.io/fr/resume-de-texte>

4 <https://resoomer.com/>

5 <https://www.summarizebot.com/>

6 <https://www.summarizer.org/>

7 <https://www.zoho.com/analytics/>

8 <https://www.sisense.com/>

9 <https://www.foxmetrics.com/>

10 <https://www.heap.io/>

11 <https://infogram.com/>

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

رؤساء المشاريع وغيرهم، ثم اختيار المعلومات المناسبة وفرزها حسب طبيعة المحتوى وتقديمها وفق الطلب مع مراعاة طريقة النشر في شكل تقارير، مؤشرات أو معلومات في شكلها الأصلي، وكذا الإلتزام بالمدة الزمنية للنشر يوميا، أسبوعيا أو شهريا حسب ما هو متفق عليه، بعدها يتم تصميم نموذج يتوافق وخصائص المؤسسة لنشر وإيصال المعلومات وإعتماده بعد تجربته، مع التأكد من تحديد معايير تضمن سرية وسلامة المحتوى خاصة عند إختيار وسائط وقنوات النشر (Balmisse, 2023).

يعتبر الأمن السيبراني¹ أمر جد ضروري عبر كل مراحل سيرورة اليقظة، عليه أصبحت العديد من المؤسسات تلجأ لإستغلال تطبيقات تضمن لها السرية والسلامة عند تدفق المعلومات على غرار اعتمادها على الشبكة الإجتماعية للمؤسسة²، إلا أنها تلجأ في بعض الحالات لأدوات الويب مفتوحة المصدر بالنظر إلى انتشارها الواسع للسهولة استخدامها خاصة تطبيقات المحادثة مثل³ Viber،⁴ WhatsApp،⁵ Snapchat⁶، Messenger⁷، Telegram⁷، NewsTalk⁸ وغيرها مما قد يشكل تهديدا لها.

بفضل خاصية التفاعل في الوقت الفعلي عبر أدوات الويب يتمكن أصحاب المصلحة من إبداء آراءهم والتوصل المشترك إلى احتياجاتهم الأخرى من المعلومات، بالتالي إعادة تفعيل سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، في إطار التغذية المرتدة، مما يضمن التعقب المستمر وبدون انقطاع لاهتمامات وتطلعات كافة أصحاب المصلحة.

وعليه تبرز الفرضية الثانية كالتالي: ممارسة اليقظة 2.0 (اليقظة عبر الويب) يؤدي إلى التحكم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

إلى هنا نكون قد أبرزنا دور أدوات الويب في تفعيل سيرورة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إضافة إلى دور ومساهمة هذه الأدوات في اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الذي سنوضحه كما يلي.

1 يقصد به حماية الأنظمة، الشبكات والبرمجيات من الاعتداءات السيبرانية، وضمان عدم الوصول للمعلومات أو تعديلها أو إتلافها (المصدر: <https://www.cisco.com/site/us/en/learn/topics/security/what-is-cybersecurity.html>) تم التصفح بتاريخ: 2024/12/27.

2 الشبكات الاجتماعية للمؤسسة هي عبارة عن منصة تسمح لمجموعة من الأفراد تبادل المعلومات عبرها لأغراض مهنية، بهدف جعل العمل أكثر تعاونا وضمان سهولة التواصل بينهم (Granger, 2023).

3 <https://www.viber.com/>

4 <https://api.whatsapp.com/>

5 <https://www.snapchat.com/>

6 <https://www.messenger.com/>

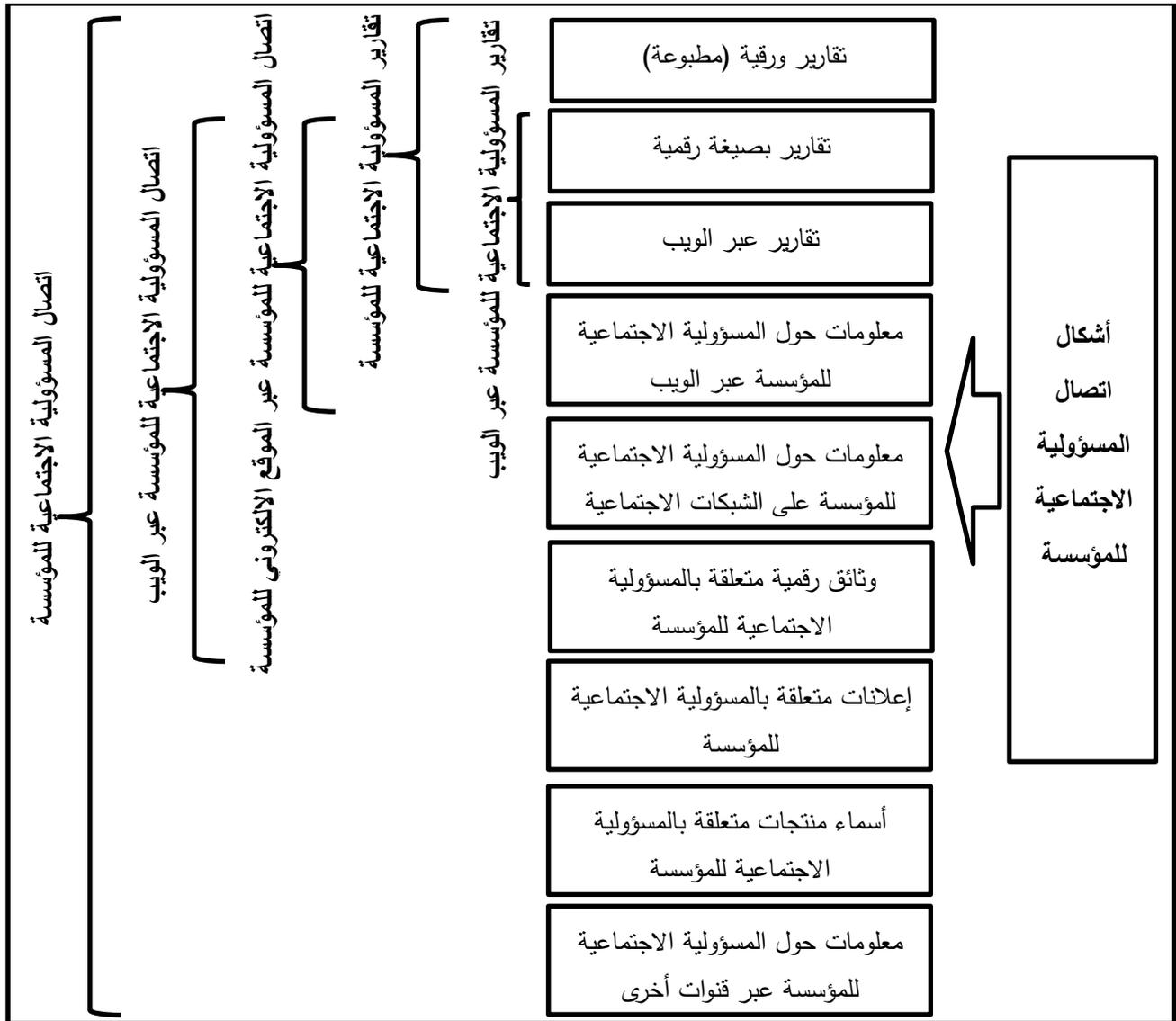
7 <https://web.telegram.org/>

8 <https://apps.apple.com/us/app/newstalk-secret-chat-app/id6584527976>

2.3.2 اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب

تختلف أساليب إتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باختلاف إستراتيجية الإتصال التي تتبناها هذه الأخيرة، حيث يوجد عدة أساليب تعتمد على إتصال مسؤوليتها الاجتماعية كما هو موضح في الشكل "10"، وهذا راجع لطبيعة إستراتيجية إتصال المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة مثل التقارير، الإعلانات والمنتجات، كما أنه لديها الحرية في اختيار النهج الذي يبدو أكثر ملاءمة لتقديم المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة بشأن القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، سواء كانت مستندات ورقية أو إلكترونية، وفي الوقت الراهن بات من الضروري الإلتزام بالتقارير المتكاملة التي تدمج بين التقارير المالية وغير المالية (Hetze & Winistörfer, 2016).

شكل "10": أشكال اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



Source: (Hetze & Winistörfer, 2016)

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

في إطار تعريف المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، بات من المهم إعتقاد أساليب حديثة لذلك بما يتوافق وخصائص أصحاب المصلحة، وإنشاء روابط وعلاقات معهم قائمة على الحوار والتفاعل مما يساعدها على تحسين صورتها وسمعتها، ومن أجل تحقيق ذلك ينبغي الإهتمام بعنصرين هما (Audigier, 2015):

✓ محتوى الرسالة: يتضمن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تم ترجمتها والتعبير عنها بأسلوب قابل للفهم؛

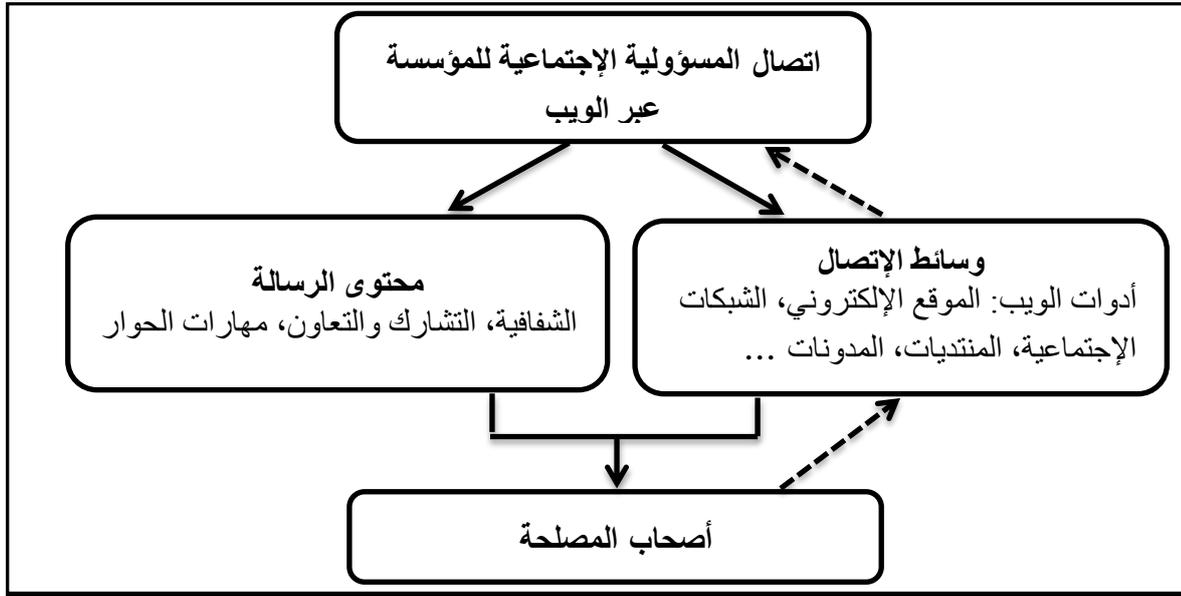
✓ وسائط الإتصال: يقصد بها الوسائل والتقنيات والأدوات المعتمدة.

أولاً: محتوى الرسالة

يشمل اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كافة الممارسات والمبادرات التي تلتزم بها إتجاه كافة أصحاب المصلحة، والتي ينبغي أن تصرح بها بطريقة تمتاز بالشفافية، المصادقية والموضوعية خاصة في حال عدم الوصول إلى النتائج المرجوة، مع العمل على تقديم محتوى غير مبالغ فيه، مبسط وخالٍ من الغموض، الأمر الذي يمكن أصحاب المصلحة من التفاعل والتعاون بهدف توسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Janssen (Cuervo Carabel , Orviz Martínez, & Arce García, 2019), & Swaen, 2017)

ومن أجل استدراج أصحاب المصلحة للتفاعل والحوار بينهم وبين المؤسسة عبر أدوات الويب، من المهم إختيار محتوى يعكس التقارب الفكري والمعرفي بينهما (Mazur–Wierzbicka, 2021)، كإختيار لغة أو أساليب تتوافق وخصائص الفئة المستهدفة، فمثلاً: تستخدم فيديوهات قصيرة أو صور معبرة لشد انتباه المستهلكين خاصة الشباب منهم، أما إذا تعلق الأمر برجال الأعمال فيفضل التركيز على التقارير المالية أو التقارير المتكاملة.

شكل "11": اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على (Audigier, 2015)

في سياق حوار أصحاب المصلحة وإنشاء قيمة مشتركة، يتم من خلال اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر الويب الأخذ بالحسبان خاصية التشارك والتركيز على الحوار ثنائي الإتجاه كما يوضحه الشكل "11"، وعدم إهمال ردود فعل أصحاب المصلحة سواء الإيجابية التي تعتبر كحافز لدعم وتطوير تلك الممارسات، أو السلبية التي تمثل إشارات إنذار مبكرة تمكن المؤسسة من مراجعة سيرورة مسؤوليتها الاجتماعية واكتشاف نقاط الضعف.

ثانياً: وسائط الاتصال

تركز العديد من المؤسسات على موقعها الإلكتروني (Website) لنشر مبادراتها التي تعكس مسؤوليتها الاجتماعية والتعريف بها، لكنه أصبح من الضروري اللجوء لأدوات الويب الأخرى لاستهداف كافة أصحاب المصلحة، هذه الأدوات تعرف رواجاً واسعاً خاصة مفتوحة المصدر منها، والتي يمكن تحميلها واستخدامها بسهولة وبالمجان، بلغ عدد المتواجدين عبر الويب سنة 2023م 5.4 مليار مستخدم (أنظر الملحق رقم "05") مقارنة بسنة 2005م أين سجل 1.02 مليار مستخدم، وهي السنة التي تم خلالها الانطلاق الفعلي للويب 2.0.

من خلال ما سبق ذكره، نجد أن امتلاك المؤسسات صفحات و/أو حسابات عبر الشبكات الاجتماعية يعد وسيلة فعالة لاتصال المسؤولية الاجتماعية (Lee, Oh, & Kim, 2013) (Cuervo Carabel ,

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

(Orviz Martínez, & Arce García, 2019)، خاصة إذا ما تم صياغة المحتوى بما يتوافق والفئة المستهدفة كما أشرنا له آنفاً، مع مراعاة التدابير والإجراءات المعمول بها لضمان الأمن السيبراني، ومن هذا المنطلق يعتبر كل من Facebook¹، Instagram²، X (Twitter)³، Youtube⁴، Tik Tok⁵ من بين الشبكات الاجتماعية الأكثر استخداماً (أنظر الملحق رقم "06")، التي يمكن من خلالها نشر ومشاركة المحتويات بمختلف أشكالها كالصور، الفيديوهات، النصوص وغيرها، إضافة لوجود شبكات إجتماعية أخرى مهنية على غرار LinkedIn⁶، Viadeo⁷، Telegram⁸، Quora⁹، وغيرها.

بفضل هذا التنوع في وسائط الاتصال عبر الويب أصبح من السهل على المؤسسة تخصيص المحتوى بما يتوافق وخصائص أصحاب المصلحة المستهدفين.

في هذا الصدد، تعتبر أدوات الويب بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مصدراً للحصول على المعلومات ونشرها، أداة للاتصال والتأثير، وفضاء للتفاعل والتعاون (Mazur-Wierzbicka, 2021)، مما يساهم في الحفاظ على دعم وولاء أصحاب المصلحة، ويمكن من إنشاء قيمة مشتركة ومستدامة. وعليه يمكن صياغة الفرضية الثالثة على النحو التالي:

✓ اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة التفاعل مع أصحاب المصلحة من خلال الحوار في الوقت الفعلي.

استناداً إلى ما تم التطرق إليه من خلال هذا الفصل، حاولنا تصميم نموذج نظري للدراسة كما هو مبين في الشكل "12"، نوضح من خلاله أن بروز وانتشار استخدام أدوات الويب بين الأفراد والمؤسسات ساهم في تغيير بعض الممارسات المناجارية وبرز مصطلحات ومفاهيم جديدة، خاصة مع الانتقال إلى الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0) وزيادة الإهتمام بأصحاب المصلحة من خلال الإعتماد على سيرورة اليقظة بإستخدام أدوات الويب.

1 <https://www.facebook.com/>

2 <https://www.instagram.com/>

3 <https://x.com/>

4 <https://www.youtube.com/>

5 <https://www.tiktok.com/>

6 <https://www.linkedin.com/>

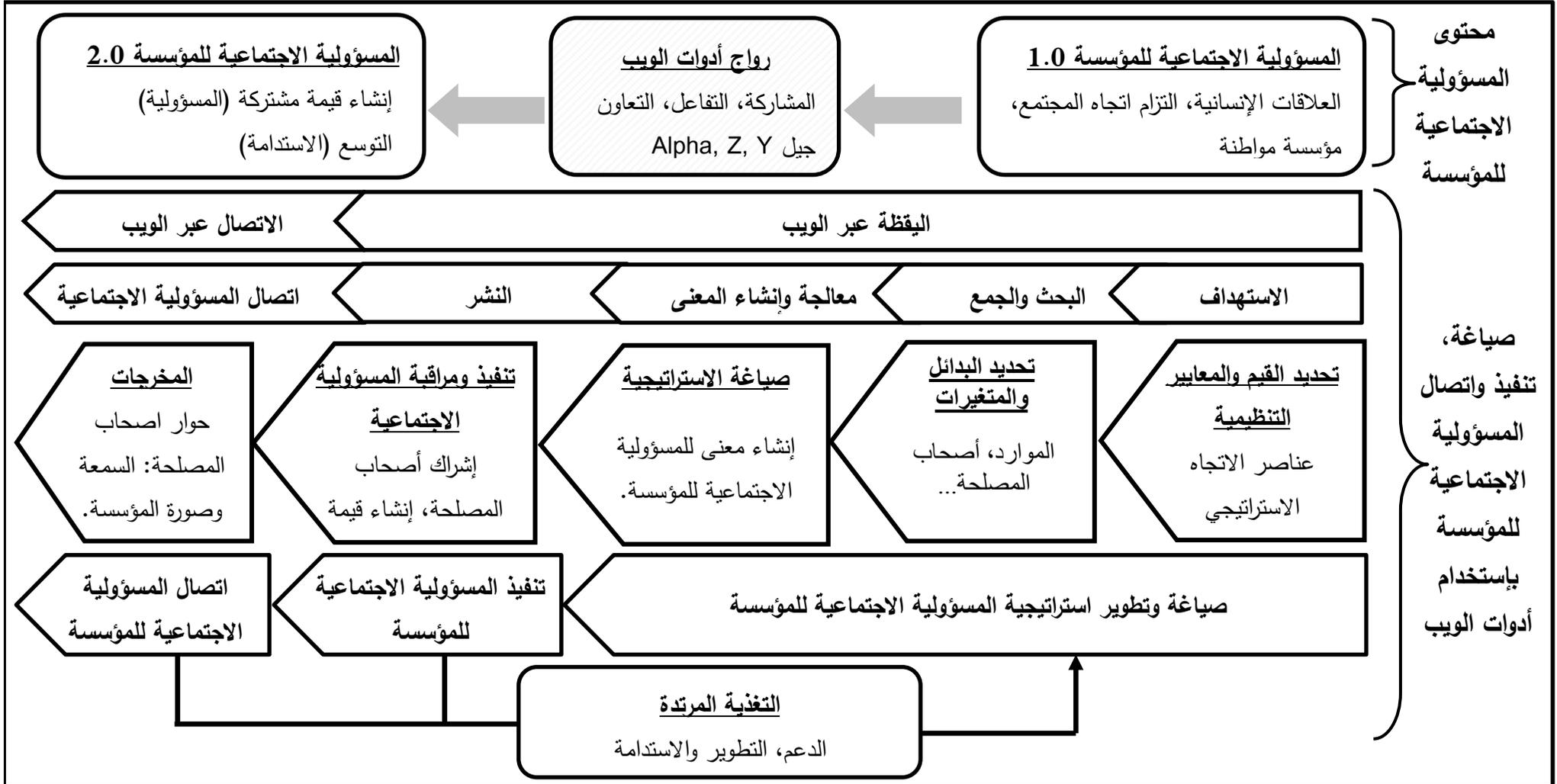
7 <https://viadeo.journaldunet.com/>

8 <https://web.telegram.org/>

9 <https://quora.com/>

2. الفصل الأول: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال أدوات الويب 2.0: مراجعة للأدبيات

الشكل "12": النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما سبق

خلاصة الفصل الأول

لم تعد تقتصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تلك الممارسات الثانوية التي تتولى القيام بها مصلحة معينة بالمؤسسة كما كانت عليه في السابق من أجل تغطية ما تسببه من أضرار على البيئة والمجتمع. فمع بروز الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية، أصبحت هذه الأخيرة ضمن التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، لتشمل كل هياكلها وينعكس ذلك على نشاطها، بإشراك كافة أصحاب المصلحة والإلمام باهتماماتهم وتوحيد جهودهم لإنشاء قيمة مشتركة.

كان ولا يزال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة وتطور أدوات الويب بصفة خاصة، لاسيما الشبكات الاجتماعية، دور هام في تفعيل عملية اليقظة عبر كل مراحلها للتحكم في المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة خاصة في ظل تداولهم للمعلومات المتعلقة بحياتهم الخاصة على غرار خصائصهم، تفضيلاتهم وميولاتهم، ومشاركتها مع غيرهم، وبالتالي تسهيل التفاعل والتشارك بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وكذا التحكم في تكلفة عملية الحوار وإدارة العلاقة معهم، والتعرف على اهتماماتهم والقضايا المتعلقة بهم، مما يساهم في صياغة إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تنفيذها واتصالها.

**الفصل الثاني: تحليل ممارسات
المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط
الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0**

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تمهيد

من خلال الفصل الأول واستنادا لمجموعة من الأدبيات أبرزنا ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عبر أدوات الويب و2.0، مما قادنا إلى بناء فرضيات وتصميم نموذج نظري للبحث، ومن خلال هذا الفصل سنحاول إكتشاف ووضع تفسيرات لما توصلنا إليه في الفصل السابق.

الفصل الثاني عبارة عن دراسة ميدانية تتمثل في دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تمت خلال سنتي 2023م و2024م وهذا في إطار تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع التركيز على عينة من أصحاب المصلحة (المسافرين، المورد البشري والشركاء الاجتماعيين)، وهي تمثل دراسة نوعية إعتدنا من خلالها على مجموعة من المصادر لجمع المعلومات على غرار المقابلات، الملاحظة والبحث الوثائقي، إضافة إلى تحليل محتوى الموقع الإلكتروني والصفحات الرسمية عبر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

1.3 المنهجية المعتمدة في البحث

سمح لنا الفصل الأول بتحديد مساهمة أدوات الويب بصفة عامة والويب 2.0 بصفة خاصة في الانتقال لجيل ثاني من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة انطلاقاً من معرفة وفهم مراحل تطور هذه الأخيرة والعوامل المساعدة على ذلك إلى غاية تحليل عملية صياغة استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تنفيذها وكذا اتصالها.

في هذا الصدد اعتمدنا على المقاربة الاستنباطية القائمة على المراجعة الأدبية وتشكيل تصور واضح حول موضوع البحث وبالتالي إنشاء معرفة وتقديم تفسيرات للعلاقات بين المتغيرات واختبار صحة فرضيات البحث ودعمها (Thietart & et al., 2014) (Sekaran & Bougie, 2016).

إن الأبحاث الاستنباطية قائمة على الانتقال من العام إلى الخاص، ويقصد به صياغة الفرضيات من خلال مراجعتنا للأدبيات القائمة على المقاربات المناجارية تمكنا من تصميم نموذج نظري لبحثنا الموضح سالفاً في الشكل "12"، وكذا صياغة الفرضيات محاولين بذلك التوجه للدراسة الميدانية لاكتشاف مساهمة أدوات الويب في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومنه تقديم تفسيرات لفرضيات البحث.

تعتبر دراسة الحالة من بين استراتيجيات البحث المناسبة لاكتشاف ظاهرة اجتماعية معينة عن قرب، من خلال الإجابة على سؤالين مهمين وهما "ماذا؟" و"كيف؟"، إضافة إلى تفسيرهما من خلال الإجابة على السؤال "لماذا؟" أو عن طريق عبارات تدل على التفسير الواسع والعميق (Yin, 2018) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

حسب (Yin, 2018) تعتبر دراسة الحالة من بين استراتيجيات البحث التي تمكن من دراسة الظواهر الحالية والحديثة واكتشافها عن قرب، بالتالي الوصول إلى حقائق واستنتاجات ووضع تفسيرات لها، عليه فضلنا التوجه لدراسة حالة مؤسسة لاكتشاف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإيجاد تفسيرات حول مساهمة أدوات الويب في تحقيق تلك الممارسات.

وقع اختيارنا لإجراء الدراسة الميدانية على مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية (Air Algérie)، باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تنشط في قطاع النقل بالتحديد النقل الجوي، بالتالي تكون مؤسسة مناسبة للإلمام بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ألا وهي البعد الاقتصادي، الاجتماعي وكذا البيئي، كما أن النقل الجوي

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

يستهدف مختلف الفئات العمرية والطبقات الاجتماعية بما فيها مستخدمي أدوات الويب أو كما يعرف بجيل الشبكة، مما يمكننا من اكتشاف تأثير استخدامات أدوات الويب على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

1.1.3 عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

تعد دراسة الحالة من بين الخيارات القابلة لاعتماد دراسة نوعية (كيفية)، حيث أن الدراسات النوعية لا تعني أنها تخلو من الاحصائيات والبيانات الكمية، بل يتم استغلالها والاعتماد عليها أيضا إلى جانب البيانات النوعية كالكلمات المنطوقة (بيانات لفظية)، كلمات مكتوبة أو مطبوعة (بيانات نصية)، صور ثابتة أو فيديو (بيانات بصرية) (Yin, 2018) (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019).

كذلك، ترتبط المقاربة الاستنباطية بالبحوث النوعية لاختبار صحة أو تطوير فرضيات أو نماذج مصاغة عن طريق مراجعة الأدبيات، ويتم ذلك من خلال بناء علاقات وثيقة مع المستجوبين للوصول إلى معرفة، وهذا حتى يشعروا أنهم فعلا مشاركين في إيجاد تفسيرات وإنشاء معرفة (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019, p. 179).

دراستنا الميدانية عبارة عن دراسة نوعية، يمكن الاستعانة من خلالها بعدة أدوات لتصميمها بالأخص المقابلات المعمقة (Saunders & Tosey, 2013)، إضافة إلى الملاحظة المباشرة للظاهرة المدروسة وإجراء مقابلات مع الأفراد المرتبطين بتلك الظاهرة (Yin, 2018)، يتجسد الهدف الرئيسي من إجراء المقابلات الاستكشافية من أجل تشخيص الممارسات المختلفة للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا بالتطرق لجانبين أولها السياق الإستراتيجي المتعلق بالمحتوى العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المتمثل في تحليل رؤية المؤسسة، رسالتها، قيمها، هيكلتها وشبكاتها. أما الجانب الثاني يشمل تشخيص أصحاب المصلحة وتحليل مراحل صياغة وتنفيذ إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة واتصالها.

إن استراتيجية البحث القائمة على دراسة حالة مؤسسة واحدة غالبا ما ترتبط بتفسير ظاهرة معينة (Saunders & Tosey, 2013)، الأمر الذي يمكننا من وضع تفسيرات بخصوص دور أدوات الويب ومساهمتها في تبني وتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

يهدف معالجة إشكالية البحث والإجابة عن الأسئلة في فترة محددة يفضل التوجه إلى الدراسة القصيرة إلى المتوسطة المدى، بالتالي التوجه إلى دراسة حالة (Saunders & Tosey, 2013)، شملت الحدود الزمنية لدراستنا الميدانية سنتين وهما 2023م و2024م، وهذا في إطار تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث اقتصرت دراستنا على تلك الفترة فقط كوننا لم نتمكن من أخذ خمس (05) سنوات الأخيرة، كما كان مبرمج في الأول، وهذا راجع للإجراءات والتدابير الصحية المتخذة للحد من إنتشار جائحة كورونا التي تسببت في توقف كلي لنشاط المؤسسة خلال فترة انتشار الوباء من بداية سنة 2020 لتعرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عودة تدريجية لمزاولة نشاطها سنتي 2021م و2022م إلى غاية 2023م، أين سجلت العودة إلى النشاط بصفة عادية وعبر مختلف الخطوط، وهذا ما سنوضحه لاحقا في الشكلين "13" و"14".

في إطار دراستنا الميدانية - والتي هي عبارة عن دراسة حالة نوعية كما أشرنا سابقا- اعتمدنا على مجموعة من المصادر لجمع البيانات منها مصادر رئيسة متمثلة أساسا في المقابلات، كما هو موضح في الجدول "03" أدناه، هذه المقابلات تم إجراؤها خلال زيارتنا المتعددة لمقر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، إضافة إلى زيارة جناح المؤسسة في إطار مشاركتها في معرض الجزائر الدولي¹ في طبعته 55، أين تم التقرب من ممثليها وإجراء عدة حوارات معهم.

تمت المقابلات خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر ماي 2023م إلى غاية شهر ديسمبر 2024م، وفق دليل المقابلات الموضح في الملحق رقم "07" من خلال التحوار المباشر مع العديد من المسؤولين، الإطارات، التقنيين والأعوان عبر مختلف مستويات وأقسام المؤسسة (القسم التجاري، قسم الاستغلال وقسم الصيانة وإصلاح الطائرات)، إضافة إلى المؤسسة التابعة للخطوط الجوية الجزائرية للتموين، إضافة إلى ذلك تم إجراء عدة مكالمات هاتفية مع بعضهم، كما أن هناك من فضل منهم التواصل عبر الرسائل الإلكترونية لكثرة انشغالهم.

1 FIA : Foire Internationale d'Alger.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الجدول "03": قائمة المستجوبين

المديرية	منصب المستجوب	المستوى الإداري	مدة المقابلة	أهداف المقابلة
القسم التجاري	رئيس دائرة التكوين	استراتيجي	01 ساعة 02 ساعة	تشخيص ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه المورد البشري.
	مدير فرعي للجودة والإجراءات	استراتيجي	01 ساعة و 45 دقيقة	تسجيل ومعالجة شكاوي وأراء مختلف أصحاب المصلحة.
	مكلف بالدراسات الإحصائية	تكتيكي	30 دقيقة	الحصول على مختلف الأرقام والإحصائيات.
	مدير فرعي اتصال العلامة	استراتيجي	01 ساعة و 45 دقيقة 02 ساعة و 30 دقيقة	تشخيص ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصلحة مع التركيز على الشركاء الاجتماعيين، الموارد المخصصة لذلك، وكذا استخدامات أدوات الويب بهدف اليقظة والإتصال.
المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية التموين	مدير فرعي للوسائل التجارية	استراتيجي	45 دقيقة	تشخيص جودة الخدمات المقدمة لمختلف المسافرين خاصة على متن الطائرة، بمختلف درجات السفر وعبر الرحلات الداخلية والدولية.
	رئيس دائرة التسويق الرقمي	استراتيجي	02 ساعة	
	رئيس قسم المشتريات	تكتيكي	01 ساعة و 30 دقيقة 02 ساعة	
قسم الاستغلال	مدير تجاري	استراتيجي	45 دقيقة	التأكد من الإلتزام والتطبيق الفعلي لممارسات المسؤولية الاجتماعية المصرح بها من طرف المسؤولين.
	مضيفة طائرة	تنفيذي	30 دقيقة	
	مضيف طائرة	تنفيذي	30 دقيقة	
قسم الصيانة وإصلاح الطائرات	تقني سامي بالمديرية الفرعية صيانة المحركات	تكتيكي	45 دقيقة	

المصدر: من إعداد الباحثة

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تجدر الإشارة أنه وإلى جانب المقابلات الرسمية التي أشرنا إليها في الجدول أعلاه، قمنا أيضا بعدة حوارات أخرى جانبية خلال تواجدها بالمؤسسة والتي لم تتجاوز مدتها مع كل فرد 30 دقيقة على الأكثر سواء عمال، متريصين، طلبة جامعيين أو الزبائن.

إضافة إلى ما سبق، لجأنا كذلك إلى البحث الوثائقي من خلال تحليل الوثائق الداخلية للمؤسسة مثل: سياسة الجودة، سياسة السلامة، سياسة السلامة الغذائية والصحة المهنية والسلامة والبيئة، التقارير، القوانين، التعليمات الداخلية وغيرها، إضافة إلى التصفح الدوري والمستمر للموقع الإلكتروني والصفحات الرسمية عبر الشبكات الاجتماعية للمؤسسة ولأصحاب المصلحة كمصادر رئيسة كذلك للمعلومات، أما بالنسبة للملاحظة اعتمدها في دراستنا كأداة للتفحص والتأكد من المعلومات المجمعة ومدى توافقها مع نشاط المؤسسة وممارساتها الفعلية، إلى جانب المصادر الرئيسية، إعتدنا كذلك على التصريحات التي أدلى بها الرئيس المدير العام للمؤسسة، الناطق الرسمي لها ومختلف المسؤولين بها في إطار اللقاءات الصحفية والمنشورات الإعلامية كمصادر ثانوية للمعلومات.

قبل التطرق إلى تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0، نرى أنه من المهم تقديم نظرة عامة حول النقل الجوي في الجزائر مما يسمح بالوقوف على عينة من أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم المؤسسة.

2.1.3 النقل الجوي في الجزائر¹

تنشط حاليا مؤسسات النقل الجوي في الجزائر تحت وصاية مديرية الطيران والأرصاد الجوية بوزارة النقل²، حيث تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية للنقل الجوي في فترة الإستعمار الفرنسي للجزائر بالتحديد سنة 1947م ممثلة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، في تلك الحقبة كان تعاملها مقتصرًا مع فرنسا فقط، وفي سنة 1953م إندمجت مع مؤسسة النقل الجزائرية لتصبح بعد ذلك المؤسسة العامة للنقل الجوي³.

1 ينقسم قطاع النقل في الجزائر إلى ثلاثة قطاعات فرعية تشمل النقل البري، البحرية التجارية والموانئ، الطيران المدني والأرصاد الجوية، ومن خلال دراستنا هذه سنتطرق فقط لمؤسسات النقل الجوي للأشخاص بالجزائر الموضحة في الجدول "04".

2 الموقع الرسمي لوزارة النقل الجزائرية www.mt.gov.dz

3 CGTA: Compagnie Générale du Transport Aérien.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

بعد الاستقلال، أصبحت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تحت وصاية وزارة النقل الجزائرية وتحديدًا بتاريخ 18 فيفري 1963م بنسبة 51% من رأس مال المؤسسة و49% تابع للخطوط الجوية الفرنسية، وفي سنة 1970م بلغت حصتها 83% أين قامت الجزائر بشراء بعض الأسهم، إلى غاية 15 ديسمبر 1972م أين قامت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بشراء بقية الأسهم لتصبح مؤسسة وطنية بنسبة 100% حيث إندمجت بصفة رسمية في القطاع الإقتصادي والإجتماعي من خلال الأمر رقم 75-39 المؤرخ في 17 جوان 1975¹ تحت تسمية المؤسسة الوطنية للنقل والعمل الجوي².

بقيت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المؤسسة الوطنية الوحيدة الناشطة في القطاع، باستغلالها للخطوط الجوية الداخلية وكذا الدولية بموجب إتفاقيات دولية أو ثنائية، إلى غاية 1997م أين تأسست مؤسسة طاسيلي للطيران³ بشراكة مزدوجة بين مؤسسة سوناتراك⁴ بنسبة 51% ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 49%، كان ينحصر نشاط مؤسسة الطاسيلي للطيران في نقل مستخدمي القطاع النفطي بموجب عقود واتفاقيات محلية ودولية، إلى غاية 2007م قامت مؤسسة الطاسيلي للطيران بشراء كافة الأسهم لتصبح المالك الوحيد لها، كما أن نشاطها لم يعد مقتصر على القطاع النفطي فقط، بل أصبحت تقدم خدمات تستهدف بها الجمهور العام عبر الخطوط المحلية والدولية.

تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتصنيف منافسيها حسب شبكاتها الخمس، حيث تعبر هذه الأخيرة عن المنطقة الجغرافية التي يتمركز بها نشاط كل مؤسسة منافسة وهي الشبكة المحلية، شبكة فرنسا، شبكة أوربا، شبكة المغرب العربي والشرق الأوسط وشبكة أمريكا، حيث نلاحظ من خلال الجدول "04" المتضمن مؤسسات الطيران الناشطة في السوق الجزائري والمنافسة لمؤسسة خطوط الجوية الجزائرية حسب الشبكات سنة 2023م، أنه يوجد مؤسسة وطنية واحدة منافسة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة الطاسيلي للطيران التي تركز نشاطها بكثرة على الشبكة المحلية وشبكة فرنسا.

1 متاح على: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-francais/1976/F1976022.PDF>

2 SNTTA: Société Nationale de Transport et de Travail Aérien.

3 Tassili Airlines

4 مؤسسة عمومية جزائرية للنفط والغاز، موقعها الرسمي: www.sonatrach.com

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الجدول "04": مؤسسات الطيران الناشطة بالسوق الجزائري والمنافسة لمؤسسة خطوط الجوية الجزائرية حسب الشبكات سنة 2023م

الموقع الإلكتروني	إسم المؤسسة	الشبكة
www.tassilairlines.dz	Tassili Airlines	الداخلية
www.aslairlines.fr	ASL Airlines France	فرنسا
www.airfrance.fr	Air France	
www.transavia.com	Transavia	
www.tassilairlines.dz	Tassili Airlines	
www.volotea.com	Volotea	
www.vueling.com	Vueling	
www.ita-airways.com	ITA Airways	
www.britishairways.com	British Airways	
www.iberia.com	Iberia Líneas Aéreas	
www.lufthansa.com	Lufthansa	
www.tuifly.be	Tuifly Belgium	
www.turkishairlines.com	Turkish Airlines	
www.vueling.com	Vueling	
www.nouvelair.com	Nouvelair Tunisie	المغرب العربي والشرق الأوسط
www.emirates.com	Emirates	
www.egyptair.com	EgyptAir	
www.qatarairways.com	Qatar Airways	
www.rj.com	Royal Jordanian	
www.saudia.com	Saudia	
www.tunisair.com	TunisAir	
www.aircanada.com	Air Canada	أمريكا

المصدر: دائرة الإحصاء التابعة للقسم التجاري.

فيما يخص مؤسسات الطيران الأجنبية الناشطة بالسوق الجزائري والمنافسة لمؤسسة خطوط الجوية الجزائرية لسنة 2023م، نجد عشرون (20) مؤسسة، منها خمسة تعتبر منافس رئيس لمؤسسة خطوط الجوية الجزائرية عبر شبكة فرنسا، سبعة (07) عبر شبكة أوروبا، سبعة (07) عبر شبكة المغرب العربي والشرق الأوسط وواحدة (01) عبر شبكة أمريكا.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تجدر الإشارة أنه عند تحليل المنافسة بالقطاع، وإضافة للمؤسسات المحلية والدولية المستغلة للنقل الجوي بالجزائر، يجب الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات التي توفر خدمات بديلة في قطاع النقل¹ والتي تعرف تطور متسارع وتحسين في جودة خدماتها كمؤسسات النقل البحري ومؤسسات النقل البري والنقل بالسكة الحديدية.

3.1.3 تقديم عام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تعرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على أنها مؤسسة عمومية إقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية، ذات طابع تجاري في تعاملاتها وهذا طبقاً للمادة 07 من المرسوم رقم 84-347 المؤرخ في 24 نوفمبر 1984م المتعلق بالمؤسسة الوطنية لاستغلال الخدمات الجوية "الخطوط الجوية الجزائرية"².

أصبحت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مؤسسة قابضة³ ذات أسهم في 17 فيفري 1997م، تابعة للدولة الجزائرية وهي المساهم الوحيد برأس مال يقدر بـ 25 مليار دينار مقسمة إلى 25000 سهم، تم تحديد سعر طرحه في بورصة الجزائر سنة 2007م. يوضح الجدول "05" معلومات للتعريف بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

أولاً: عناصر الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة

تتمثل عناصر الإتجاه الاستراتيجي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في:

❖ **رسالة المؤسسة:** تلتزم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتوفير خدمات النقل الجوي عبر العديد من الشبكات الداخلية والدولية، والمساهمة في فك العزلة عن المناطق النائية بالجزائر خاصة بمناطق الجنوب والمساهمة في التنمية الإقتصادية والسياحية.

كذلك، تسمح لها خبرتها في هذا المجال، معداتها الحديثة ومواردها البشرية المؤهلة بتقديم خدماتها لمؤسسات أخرى من خلال المؤسستين التابعتين لها للتموين وللشحن، وقریباً الصيانة.

❖ **رؤية المؤسسة:** أن تكون مؤسسة عصرية، متطورة، فعالة، مواطنة ومرجع يقتدى به في القارة الإفريقية من خلال الحوكمة، تعزيز ثقافة المؤسسة وتوفير الوسائل اللازمة.

1 تشرف وزارة النقل بالجزائر على قطاع النقل الذي يشمل النقل البري، البحرية التجارية والموانئ، الطيران المدني والأرصاد الجوية.

2 متاح على <https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1984/A1984060.pdf>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

❖ **قيم وثقافة المؤسسة:** تضع المؤسسة رضا أصحاب المؤسسة في صميم اهتماماتها، حيث توفر له خدمات ذات جودة عالية سواء على مستوى الوكالات، المطار أو على متن الطائرات، وبالتالي تكون تجربة الزبون مرضية من البداية إلى النهاية، وهذا من خلال:

✓ **الأمن والسلامة:** ترسيخ ثقافة السلامة والأمن والإلتزام بالتشريعات والتنظيمات سارية المفعول، المحلية والدولية خلال تأدية المهام سواء تلك المتعلقة بالأشخاص، المعدات وكذا البيانات.

✓ **الإلتزام:** يشمل الإلتزام بمواعيد الرحلات، إلى جانب تقديم خدمات ذات جودة عالية تفوق توقعات الزبائن.

✓ **النظافة:** الإهتمام الدائم والخاص بالنظافة عبر كافة مرافق المؤسسة

✓ **التواصل مع أصحاب المصلحة.**

✓ **التدريب والتكوين:** تعزيز وتطوير برامج التكوين والتدريب، خاصة في مجال العلاقات مع أصحاب المصلحة، وكذا التحكم في أنظمة المعلومات.

❖ **أهداف المؤسسة:** تهدف المؤسسة على المدى الطويل إلى زيادة حصتها السوقية من خلال تجديد وتعزيز أسطولها وتوسيع مدروس لشبكاتها، أما على المدى القصير والمتوسط تسعى إلى رفع مستوى جودة الخدمة وسلامة الطيران مع الحرص على الإلتزام بمبادئ الاستدامة، حيث تتطلع أن تكون متميزة في نشاطها.

❖ **مهنة المؤسسة، تتمثل في:**

- النقل الجوي الداخلي والدولي للأشخاص، الأمتعة، السلع والطرود بموجب إتفاقيات دولية أو عقود ثنائية؛

- تجهيز الطائرات وصيانتها بهدف ضمان النظام، النظافة والأمن؛

- تكوين وتأهيل الموارد البشرية في مجال النقل الجوي وكل ما يتعلق به؛

- كراء الطائرات بطاقتها أو من دونه؛

- تسيير وتطوير المنشآت والتجهيزات لإستقبال المسافرين والشحنات؛

- التحضير والمشاركة في التظاهرات المحلية والدولية التي لها صلة بمجال نشاط المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة والتي تضمن لها النمو والاستمرارية.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الجدول "05": تقديم عام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

	الخطوط الجوية الجزائرية	إسم المؤسسة
	مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم ¹	الطبيعة القانونية
	النقل الجوي	قطاع النشاط
	60.000.000.000 دينار جزائري	رأسمال المؤسسة
	حي الأعمال بالجزائر العاصمة، تجزئة رقم 01 قطعة رقم 01 بلدية باب الزوار - الجزائر العاصمة.	المقر الإجتماعي
	حوالي 9000 عامل	عدد المستخدمين
	- 53 طائرة مخصصة لنقل الأشخاص؛ - 04 طائرات لنقل البضائع.	أسطول المؤسسة
	+21321986363	رقم الهاتف
	www.airalgerie.dz	الموقع الإلكتروني
روابط الشبكات الإجتماعية		
https://www.facebook.com/AirAlgerieOfficiel		Facebook
https://www.instagram.com/airalgerieah		Instagram
https://x.com/airalgerieah		X (Twitter)
https://www.youtube.com/@airalgerieairalgerie3541		Youtube
https://fr.linkedin.com/company/airalgerie/		LinkedIn
https://www.tiktok.com/@airalgerieah		TikTok

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على www.airalgerie.dz تم التصفح بتاريخ: 2024/12/17.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تعتمد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في تنظيمها وتحديد المهام على هيكلية وظيفية، فمن خلال هيكلها التنظيمي (أنظر الملحق "08") نجد أن لها مؤسستين تابعتين تتمتعان بالاستقلالية المالية والتسيير الذاتي، هما مؤسسة تابعة لخطوط الجوية الجزائرية للشحن² ومؤسسة تابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين³، حيث يتولى حاليا الرئيس المدير العام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية الإشراف على المؤسستين التابعتين للشحن والتموين إلى جانب أربعة (04) أقسام (القسم التجاري، قسم الشؤون العامة، قسم صيانة وإصلاح الطائرات وقسم

1 EPE: Entreprise Publique Economique / SPA: Société Par Actions

2 Filiale Air Algérie CARGO : <https://airalgeriecargo.dz/>

3 Filiale Air Algérie CATERING : <http://www.airalgeriecatering.dz/>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الإستغلال)، ست (06) مديريات (مديرية الجودة والسلامة الجوية، مديرية المراجعة الداخلية، مديرية الإستشراف والتنمية، مديرية الأمن، مديرية الإتصال، مديرية الأسواق)، مكتبين (مكتب المدير العام ومكتب سلامة الطيران) إضافة لخلية المؤسسات التابعة والمشاركات.

ثالثا: شبكات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تسعى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية دوماً إلى توسيع شبكاتها الداخلية والدولية¹، تمتلك حالياً 53 طائرة مخصصة لنقل الأشخاص و04 طائرات لنقل البضائع، مقارنة مع سنة 2013م أين كان يتكون أسطولها من 42 طائرة مخصصة لنقل الأشخاص وطائرة واحدة فقط لنقل البضائع.

الجدول "06": عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013-2023

السنة	عدد المسافرين
2013	1 520 960
2014	1 552 107
2015	1 701 591
2016	1 963 104
2017	1 988 019
2018	2 036 560
2019	2 091 112
2020	501 667
2021	1 523 742
2022	2 085 950
2023	2 373 054
المجموع	19 337 866

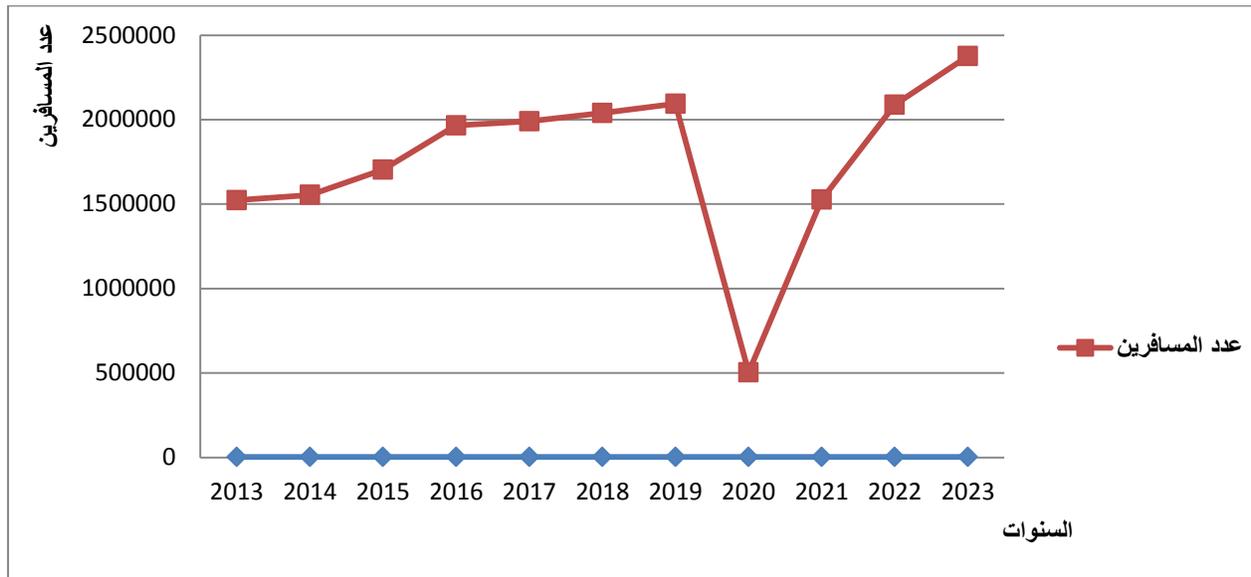
المصدر: دائرة الإحصاء التابعة لمديرية المبيعات والشبكات بالقسم التجاري.

1 يمكن تصفح قائمة الشبكات المحلية والدولية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الرابط:

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

نلاحظ من خلال الجدول "06" إرتفاع عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال الفترة ما بين 2013م و2023م، وهذا راجع لتطور أسطول المؤسسة بشرائها لطائرات جديدة للاستجابة للطلب المتزايد على الشبكة الداخلية، إلى جانب تطبيق برنامج الحكومة الجزائرية الرامي إلى توفير النقل الجوي خاصة بمناطق الجنوب وأقصى الجنوب الجزائري وربطها بمختلف مناطق الوطن الأخرى.

الشكل "13": تطور عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م-2023م



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول "06"

من خلال الشكل "13" نلاحظ وجود إرتفاع في عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال الفترة 2013م-2019م، لكن سنة 2020م عرف تراجعاً كبيراً تزامناً مع فرض الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا، أين عرف نشاط المؤسسة توقف شبه تام إلى غاية الرفع التدريجي للإجراءات الاحترازية للجائحة، مع العودة لمزاولة نشاطها تدريجياً، إلى غاية سنة 2023م أين تم العودة لمزاولة نشاط المؤسسة بصفة عادية وعبر مختلف الخطوط الداخلية، حيث نلاحظ أنه وخلال سنة 2023م بلغت نسبة النمو في عدد المسافرين عبر الشبكة الداخلية حوالي 56% مقارنة بسنة 2013م، وهذا ما يعادل تقريباً متوسط معدل نمو يقدر بـ 4,13% سنوياً خلال الفترة المعتبرة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الجدول "07": عدد المسافرين عبر الشبكات الدولية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م-2023م

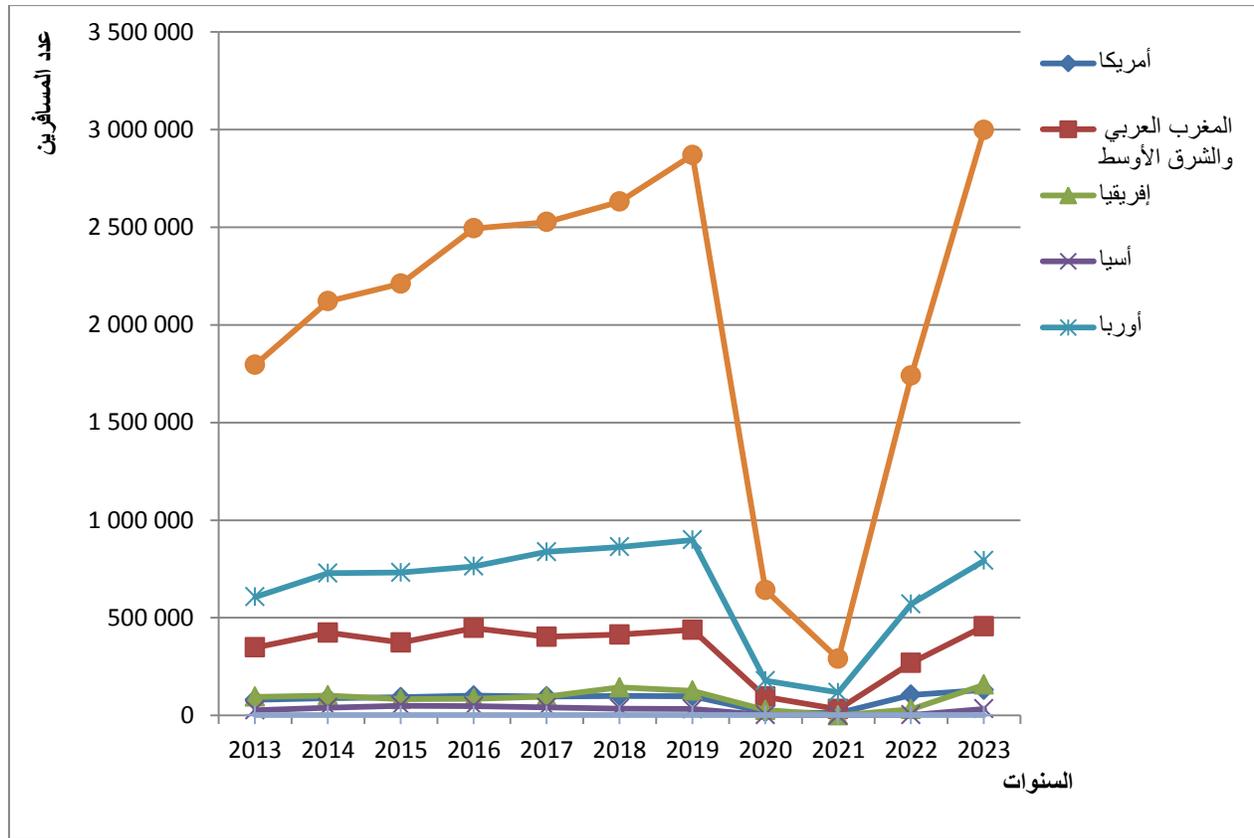
السنة	فرنسا	أوروبا	آسيا	إفريقيا	المغرب العربي والشرق الأوسط	أمريكا	المجموع
2013	1 795 907	607 039	27 456	95 890	347 922	79 891	2 954 105
2014	2 120 760	728 475	40 358	102 023	423 709	88 437	3 503 762
2015	2 210 904	731 574	49 537	83 129	373 035	93 206	3 541 385
2016	2 493 525	763 696	47 558	85 818	447 615	101 233	3 939 445
2017	2 526 299	837 844	40 547	96 171	402 961	97 495	4 001 317
2018	2 630 593	863 171	35 117	143 872	413 637	99 841	4 186 231
2019	2 869 675	898 992	32 982	126 463	438 756	97 969	4 464 837
2020	642 465	177 620	2 799	28 115	95 126	16 482	962 607
2021	289 288	117 296	0	0	31 574	11 283	449 441
2022	1 739 570	570 347	2 872	32 290	268 712	105 030	2 718 821
2023	2 998 424	793 098	33 462	157 740	456 104	130 704	4 569 532
المجموع	5 669 747	1 658 361	39 133	218 145	1 199 438	263 499	35 291 483

المصدر: دائرة الإحصاء التابعة لمديرية المبيعات والشبكات بالقسم التجاري.

يوضح الجدول "07" حركة المسافرين عبر الشبكات الدولية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م-2023م، حيث نلاحظ أن عدد المسافرين عبر الشبكات الدولية في إرتفاع مستمر إلى غاية الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى 2022 أين شهدت تراجعا كبيرا وهذا راجع لجائحة كورونا كما أشرنا بالنسبة للشبكة الداخلية. أما خلال سنة 2023م تم تسجيل إرتفاع عدد المسافرين، بالنظر إلى الاستقرار الذي عرفه نشاط المؤسسة عبر مختلف الشبكات، كما هو موضح في الشكل "14" الموالي.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الشكل "14": تطور عدد المسافرين عبر الشبكات الدولية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة 2013م-2023م

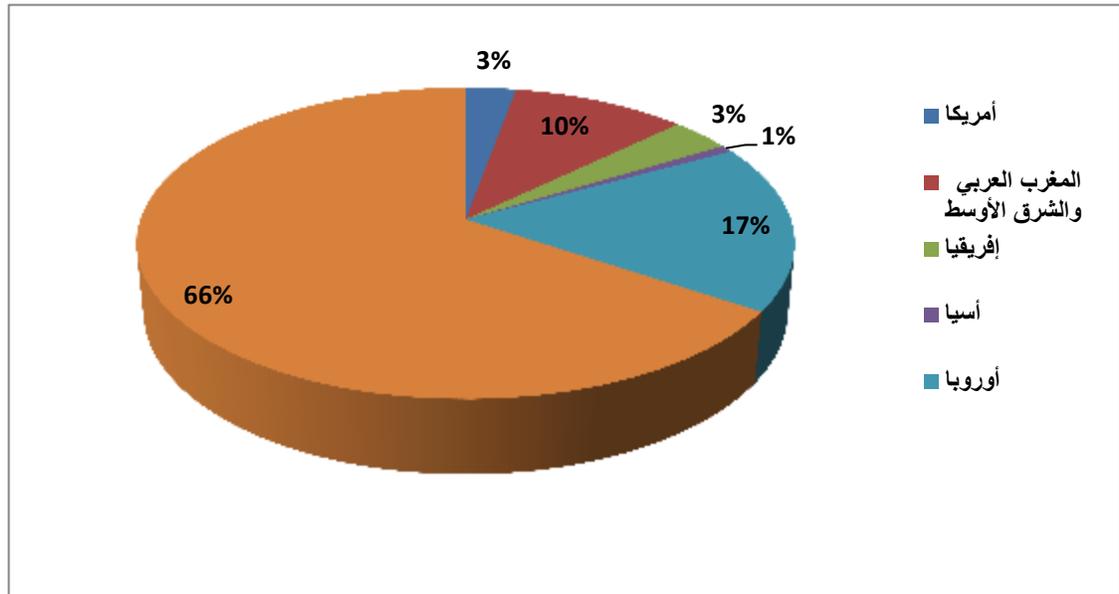


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول "07"

تصنف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية شبكة فرنسا كشبكة منفصلة عن شبكة أوروبا وهذا راجع لكثرة الطلب والتنقل من وإلى الجزائر وفرنسا، فمن خلال الشكل "16" الذي يوضح نسبة المسافرين عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حسب الشبكات الدولية لسنة 2023م، نلاحظ أن نسبة المسافرين عبر شبكة فرنسا بلغت 66% وهي الأعلى مقارنة بشبكة أوروبا بنسبة 17%، شبكة المغرب العربي والشرق الأوسط بنسبة 10%، شبكة إفريقيا بنسبة 3%، شبكة آسيا بنسبة 3% وفي الأخير شبكة أمريكا بنسبة 1%.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الشكل "15": نسبة المسافرين لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الشبكات الدولية لسنة 2023م



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول "07"

تستغل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حاليا تقريبا 78 خط منها حوالي 45 خط دولي، كما يجب الإشارة إلى أن بعض الخطوط عبر الشبكة الداخلية أو الدولية تعرف توقف مؤقت من فترة لأخرى، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها ضعف الطلب، الأزمات السياسية، الأوضاع الأمنية، سوء الأحوال الجوية، الكوارث الطبيعية وغيرها من الأسباب، لذلك لا يوجد استقرار وثبات في إستغلال الخطوط عبر الشبكة الداخلية والدولية.

2.3 تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

شهدت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عدة تغيرات وتطورات عبر فترات مختلفة من الزمن وهذا ما تم التطرق إليه من خلال ما سبق، محاولة بذلك صياغة إستراتيجية تمكنها من الإستجابة و/أو استباق متطلبات أصحاب المصلحة، ويهدف تشخيص ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية والتعرف على دور أدوات الويب في تنفيذها واتصالها، وجب التطرق إلى مستويات استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة محل دراستنا، إضافة إلى ضرورة تحديد أصحاب المصلحة وترتيبهم حسب درجة تأثيرهم على المؤسسة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

حسب ما أكده لنا المسؤولون بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية يوجد مجموعة من الاستراتيجيات ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تتوافق والتوجه العام للمؤسسة، قيمها وثقافتها، سواء تلك التي يتم صياغتها على المستوى الكلي للمؤسسة (المستوى الاستراتيجي)، على مستوى الأقسام والمديريات (المستوى التكتيكي)، أو أثناء تأدية المهام (المستوى التنفيذي).

من بين الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها على مستوى المديرية العامة (المستوى الإستراتيجي)، ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نجد تلك المتعلقة بالحيازة على طائرات جديدة، فتح خطوط جديدة أو توقيف البعض منها بصفة مؤقتة أو نهائية، تعديل نظام الأجور والحوافز، تكثيف الرحلات إلى وجهات محددة، الإهتمام أو التكفل ببعض الفئات من المسافرين، اعتماد التذاكر الإلكترونية والدفع الإلكتروني. أما بخصوص الاستراتيجيات المنفذة على مستوى الأقسام والمديريات نذكر مثلا إعداد برامج الرحلات، قائمة الوجبات والخدمات الإضافية لكل رحلة، العروض الترويجية، برامج الوفاء، مخططات الأمن والطوارئ، برامج التكوين وغيرها. فيما يتعلق الأمر بالاستراتيجيات المعتمدة أثناء تأدية المهام فإنها تختلف باختلاف أماكن تواجد الأفراد العاملين، مثلا: إستراتيجيات تخص طاقم الطائرة، إستراتيجيات مرتبطة بطاقم الصيانة وأخرى مرتبطة بالطاقم الإداري، فعلى سبيل الذكر لا الحصر، النزول الاضطراري للطائرة، حدوث خلل تقني أثناء الرحلة وغيرها.

تجدر الإشارة، أنه وحسب تصريحات مسؤولي المؤسسة الذين قمنا باستجوابهم، يتم صياغة إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بإشراك أصحاب المصلحة كل حسب صلاحياته وإهتماماته، فمثلا: بإعتبار الدولة المساهم الوحيد بالمؤسسة يتم تنفيذ القرارات والتعليمات الصادرة عنها التي تخص مجال نشاط المؤسسة، إضافة إلى عقد لقاءات عمل وتساور مع ممثلين من الحكومة و/أو وزارة النقل إذا تعلق الأمر بالقضايا والقرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

1.2.3 تحديد أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

ينقسم أصحاب المصلحة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إلى فئات حسب طبيعة العلاقة التي تجمعهم بها، وهي كالاتي:

✓ **الدولة:** تعتبر الدولة الجزائرية المساهم والمالك الوحيد لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وهي تحت وصاية وزارة النقل، وتخضع للقوانين والتشريعات الجزائرية، كما تعمل المؤسسة على الإلتزام والتطبيق الصارم لرامج الدولة

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الهادفة لضمان النقل الجوي لمختلف المواطنين الجزائريين، وكذا فك العزلة عن مناطق الجنوب الجزائري وأقصى الجنوب.

✓ **المورد البشري:** يتم توزيعه حسب المهام الموكلة له ومكان عمله، كطاقم الطائرة، طاقم الأعوان التقنيين، طاقم الأعوان التجاريين وطاقم الأعوان خارج البلاد.

✓ **الزبائن:** المسافرين عبر رحلاتها، الوكالات السياحية، المؤسسات الناشطة في قطاع النقل الجوي المستفيدة من خدمات صيانة وتهيئة الطائرات، المؤسسات الوطنية والدولية لمختلف القطاعات على غرار قطاع النقل الجوي، القطاع الإقتصادي، التعليم العالي وغيرهم، المستفيدة من خدمات المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين نذكر منها: مؤسسة الطاسيلي للطيران، الخطوط الجوية القطرية ومؤسسة موبيليس.

إضافة لما سبق، ومن بين زبائن المؤسسة كذلك نجد مستوردي السلع والطرود عبر رحلات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية أو المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للشحن على شبكاتها الداخلية و/أو الدولية، نذكر منها مؤسسة سوناطراك، مؤسسة كوندور إلكترونيكس والمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى إلى جانب مؤسسات تجميع النفايات وإعادة تدويرها التي تعتبر كذلك زبون لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

✓ **الموردين:** تلجأ مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عند شراء المعدات والتجهيزات للمنتجين المحليين بالدرجة الأولى بما فيهم المؤسسات الناشئة، خاصة إذا طبقت منتجاتهم معايير الجودة والسلامة، كما تستعين في بعض الأحيان بالمؤسسات الأجنبية إذا ما تعلق الأمر بمنتجات غير متوفرة محليا، كذلك هو الأمر فيما يتعلق بالخدمات، فمن بين موردي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية نذكر: موردي المواد الأولية مثل: مؤسسة قديلة، مؤسسة إفري، مؤسسة صومام وغيرها، موردي الطائرات ومعدات الطيران مثل BOEING، AIRBUS وغيرهم، أما بالنسبة لموردي الخدمات نجد مؤسسات التنظيف، مؤسسات صيانة السيارات، مؤسسات النقل البري وغيرها، وتجدر الإشارة أنه يتم اختيار موردي المؤسسة من خلال طرح مناقصات بصفة دورية حسب المنتج أو الخدمة المراد الحصول عليها.

✓ **مؤسسات التكوين والاستشارات:** تستعين مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالمعاهد ومؤسسات التكوين العمومية والخاصة الوطنية والدولية بكل المجالات والاختصاصات التي تتعلق بمهامها على غرار: ROYAL SCHOOL، المدرسة العليا للتسيير، مؤسسة P&P، كما تستعين كذلك بمكاتب الاستشارات والمرافقة بهدف التوجيه بمختلف الميادين، كل هذا في إطار تحسين أدائها ورفع من جودة خدماتها.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

- ✓ **هيئات المراقبة:** ينشط سوق النقل الجوي في إطار عقود محلية واتفاقيات دولية، لذا تخضع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية للمراقبة من طرف مديرية الطيران والأرصاد الجوية التابعة لوزارة النقل في ظل القوانين والتشريعات الجزائرية سارية المفعول، إضافة إلى الجمعية الدولية للنقل الجوي¹، الهيئة الجزائرية للاعتماد²، ALICEF³، الوكالة الوطنية للطيران المدني⁴، منظمة الطيران المدني الدولي⁵، وكالة سلامة الطيران الأوروبية⁶، الإدارة الفيدرالية للطيران⁷ وغيرها.
- ✓ **الشركاء الاجتماعيين:** يقصد بهم مختلف الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، الممثلين عن المجتمع المحلي والدولي، على سبيل الذكر لا الحصر: مختلف الوزارات والمديريات التابعة لها، السفارات والقنصليات، الجمعيات، النوادي العلمية، وكالات الأنباء والصحافة
- ✓ **المؤسسات المنافسة:** هي المؤسسات الناشطة في سوق النقل الجوي الجزائري عبر الشبكات المحلية والدولية أو تلك التي تقدم خدمات جوية أخرى مثل الشحن، التموين والصيانة، كما يوضحه الجدول "04" المتضمن المؤسسات المنافسة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية حسب الشبكات لسنة 2023م.
- بعد تحديد أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قمنا بتصنيفهم كما هو موضح في الشكل "16" أدناه، وهذا بالاعتماد على مصفوفة أصحاب المصلحة التي أشرنا لها في الفصل النظري، بهدف تحديد الأساسيين منهم والثانويين، تم الاستعانة بمسؤولين وإطارات ذوي خبرة بالمؤسسة تتراوح بين 10 سنوات و30 سنة، من أجل تقييم درجة تأثير مختلف أصحاب المصلحة على المؤسسة وحجم مصالحهم معها، وذلك بالاعتماد على سلم تنقيط من 01 إلى 10 كما يوضحه الملحق "09".

1 IATA: International Air Transport Association (www.iata.org)

2 ALGERAC (www.algerac.dz)

3 هيئة وطنية تمنح شهادات مطابقة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة وصحة وسلامة موقعها الرسمي www.alicef.dz

4 ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile (www.anac.dz)

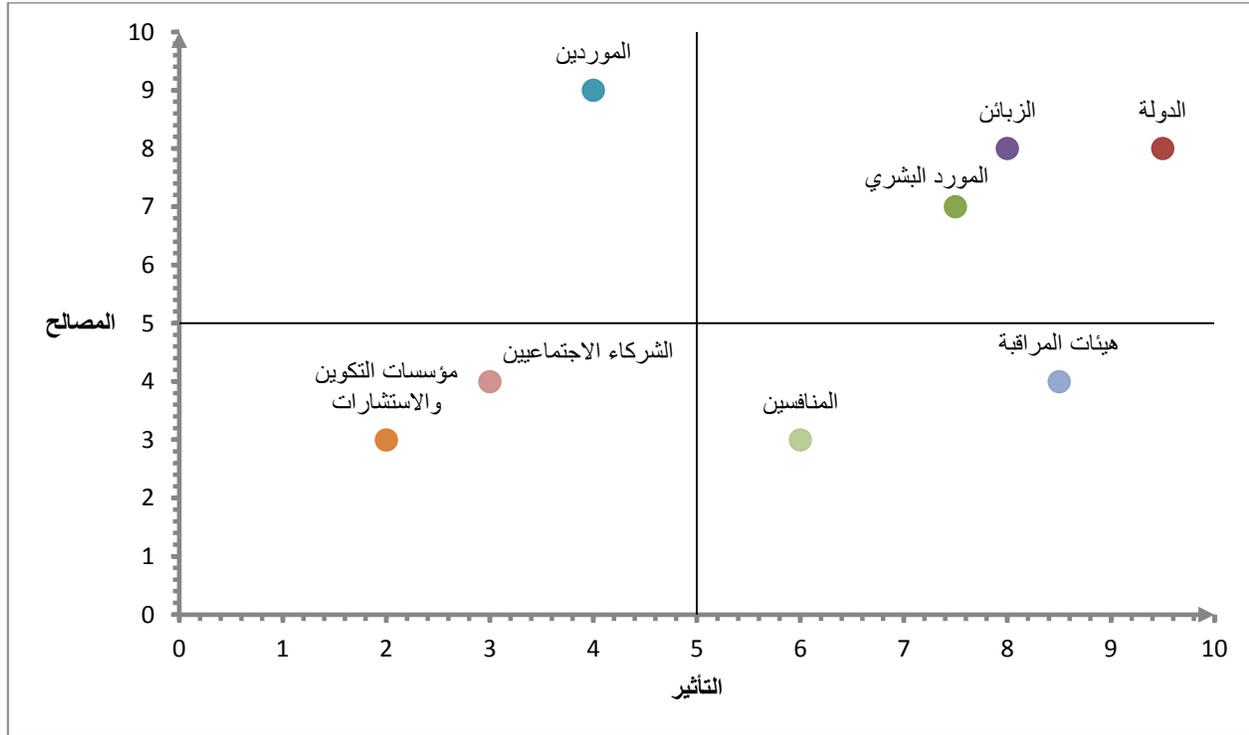
5 ICAO : International Civil Aviation Organization (www.icao.int)

6 EASA : European Union Aviation Safety Agency (www.easa.europa.eu)

7 FAA : Federal Aviation Administration (www.faa.gov)

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الشكل "16": مصفوفة أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الشكل أعلاه المتضمن مصفوفة أصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، توصلنا إلى تصنيفهم حسب قوة تأثيرهم وحجم مصالحهم مع المؤسسة، أين تمكنا من تحديد أربع أنواع من أصحاب المصلحة، كما يلي:

- ✓ أولاً: أصحاب مصلحة لهم مصالح كبيرة وتأثير قوي: يتمثلون في الدولة، الزبائن والمورد البشري مشكلين بذلك أصحاب المصلحة الأساسيين؛
- ✓ ثانياً: أصحاب مصلحة لهم مصالح كبيرة وتأثير ضعيف: يتمثلون في الموردين؛
- ✓ ثالثاً: أصحاب مصلحة لهم مصالح ضعيفة وتأثير قوي: يمثلون هيئات المراقبة والمنافسين؛
- ✓ رابعاً: أصحاب مصلحة لهم مصالح ضعيفة وتأثير ضعيف: يتمثلون في الشركاء الاجتماعيين ومؤسسات التكوين والاستشارات، فهم يعتبرون أصحاب المصلحة الثانويين.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

بعد تحديد أصحاب المصلحة مثلما هو موضح أعلاه، ومن أجل إحداث توازن في عينة الدراسة من حيث فئة أصحاب المصلحة وتجنب التركيز على فئة على حساب الأخرى، وقع اختيارنا على ثلاثة فئات منهم من أجل تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية إتجاههم وهم على النحو الآتي:

- ✓ **المسافرين:** يمثلون الفئة الأكبر من الزبائن، حيث يعتبرون أصحاب مصلحة خارجيين وأساسيين من خلال تأثيرهم القوي عليها كونهم المستهدف الأول من نشاط المؤسسة، كما أن لهم مصالح كبيرة معها من خلال الإستفادة من خدمات المؤسسة التي سنتطرق لها لاحقاً؛
- ✓ **الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري من بين أصحاب المصلحة الداخليين والأساسيين، حيث لهم تأثير متوسط على المؤسسة ومصالح متوسطة معها؛
- ✓ **الشركاء الاجتماعيون:** باعتبارهم أصحاب مصلحة خارجيين وثانويين بالنسبة للمؤسسة، لهم تأثير ضعيف على المؤسسة ومصالح صغيرة معها.

3.2.2 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية اتجاه المسافرين

يتجلى التزام مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه المسافرين عبر خطوطها الداخلية والخارجية من خلال تقديم عروض متنوعة من الخدمات بما يتوافق وخصائصهم، وفيما يلي عرض لأهم هذه الخدمات.

أولاً: الخدمات المقدمة قبل السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

يهدف تعريف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بخدماتها وتقريبها من الزبائن، تعمل على إنشاء وكالات تجارية¹ تابعة لها داخل الوطن وخارجه، هذه الأخيرة توفر المعلومات المتعلقة بإجراءات الحجر والسفر عبر رحلاتها، أو من خلال منح الإعتماد لوكالات تجارية وسيطة تتولى ذلك.

1 يمكن الإطلاع على عناوين مختلف الوكالات التجارية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على الرابط:

<https://airalgerie.dz/besoin-daide/agences-air-algerie/>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

كذلك، تشارك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية كل سنة في التظاهرات المحلية والدولية مثل المعارض والصالونات من خلال عرض خدماتها والإجابة على انشغالات زبائننا، على غرار معرض الجزائر الدولي¹، الصالون الدولي للسياحة والسفر²، معرض السياحة وهران³.

تقدم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تخفيضات على أسعار تذاكرها سواء على الشبكة الداخلية أو الشبكات الدولية خاصة في العطل الوطنية والأعياد الدينية مثل عيد الفطر، عيد الأضحى، شهر رمضان، موسم الاصطياف، اليوم العالمي لحقوق المرأة وغيرها، فمثلا خلال سنة 2024م وبمناسبة اليوم العالمي لحقوق المرأة المصادف لـ 08 مارس من كل سنة، استفادت كل النساء اللواتي حجزن تذكرتهن في الفترة الممتدة من 07 إلى 12 مارس 2024م من تخفيضات تصل إلى 70% من سعر التذكرة عبر الرحلات المحجوزة إلى غاية 26 أكتوبر من ذات السنة، إضافة إلى إطلاق العديد من العروض والتخفيضات خلال موسم الاصطياف لسنة 2024م أبرزها عرض "أسرة" الذي يتيح للعائلات إمكانية السفر معا في نفس الرحلة ذهابا وإيابا وبنفس رقم الحجز خلال الفترة الممتدة بين الفاتح جوان إلى غاية نهاية شهر سبتمبر، وهذا عند الحجز من تاريخ 22 أبريل إلى غاية 31 أوت 2024م.

يمكن للمسافرين عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على الشبكة الداخلية أو الشبكات الدولية الاستفادة من باقة متنوعة من العروض التي يتم من خلالها اختيار تسعيرة التذاكر التي تناسبهم، حيث تقدم لهم التسعيرة العادية وهي الأعلى نسبيا والتي يتم تحديدها من طرف أعضاء الجمعية الدولية للنقل الجوي، تخص المسافرين عبر الدرجة الأولى ("F/C" First Class)، درجة الأعمال ("B/C" Business Class) والدرجة الاقتصادية ("Y/C" Economic Class)، أما التسعيرة الخاصة هي موجهة للرحلات المنظمة التي تكون فيها مدة الإقامة محددة، كذلك هو الأمر بالنسبة لرحلات الموارد البشرية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وهي أسعار أقل من الأسعار العادية، ويتم تحديدها كذلك من طرف أعضاء الجمعية الدولية للنقل الجوي، إضافة إلى التسعيرة المخفضة المتضمنة خصومات تجارية، تمنح حسب خصائص المسافر على غرار الرضع، الأطفال، الطلبة، الفرق الرياضية، المسنين وغيرهم.

1 FIA : Foire Internationale d'Alger.

2 SITEV : Salon International du Tourisme et du Voyage.

3 SIAHA Oran.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

في ذات السياق، توفر المؤسسة كذلك تسعيرات ترويجية تعتمد على شروط محددة مسبقا، مثلا في حالة حجز التذاكر قبل أشهر من موعد الرحلة يستفيد المسافر من تخفيض أكبر مقارنة بمسافر آخر قام بالحجز قبل موعد الرحلة بأسبوع فقط.

تولي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إهتماما كبيرا بالمسافرين الذين يحتاجون لمساعدات خاصة مثل المسافرين الأقل من 18 سنة بدون مرافق، المرضى، النساء الحوامل، المسافرين المرفقين بالرضع، المكفوفين، الصم، المسافرون المصابون بشلل دماغي وأولئك الذين يعانون من اضطراب في السلوك، حيث يتم تحديد حالة المسافر الذي يحتاج لمساعدات خاصة عند الحجز أو قبل 48 ساعة على الأقل من موعد الرحلة، وهذا من أجل إتخاذ الإجراءات اللازمة لاستقبالهم في المطار واستفادتهم من مزايا خدمة "مرحبا"¹، إضافة إلى ضمان السلامة والسير الحسن للرحلة، كذلك يمكن للمسافر عند الحجز تحديد وإختيار الخدمات المقدمة أثناء الرحلة كنوع الوجبات²، وسائل الترفيه، مكان الجلوس وغيرها.

تعرض مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية كذلك خدماتها على موقعها الإلكتروني إضافة إلى صفحاتها الرسمية عبر الشبكات الإجتماعية المذكورة في الجدول "05"، على غرار التعرف على مراحل الحجز الإلكتروني، وسائل الدفع الإلكتروني، التسعيرات ومواعيد الرحلات، الإطلاع على شروط السفر، تسجيل الأمتعة، تحديد خدمات إضافية أثناء الرحلة وغيرها.

في إطار توسيع خدماتها الإلكترونية والتسهيل على الزبائن تسيير رحلاتهم دون عناء التنقل إلى الوكالات التجارية، طرحت شركة الخطوط الجوية الجزائرية تطبيق قابل للتحميل على الهواتف النقالة الذكية، إضافة لامتلاكها لمركز اتصال (Call center) يسهر على توجيه المتصلين والإجابة على استفساراتهم على مدار 24 ساعة باليوم و 07 أيام بالأسبوع، وكذا استحداث أرقام هاتف³ إضافية بالمنطقة التي تعرف تمركز كبير لزبائن

1 تخصص "قاعة مرحبا" على مستوى المطار لتمكين المسافرين الذين يحتاجون لمساعدات خاصة للإستفادة من خدمات إضافية تتوافق وإحتياجاتهم مثل الكراسي المتحركة، طاقم طبي وغيرها.

2 توفر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لمسافريها عبر مختلف الشبكات والدرجات تشكيلة متنوعة من الوجبات والمشروبات سواء للطبخ الجزائري أو العالمي، حيث يمكن طلب وجبات خاصة عند الحجز أو 48 ساعة قبل موعد الرحلة كالوجبات الخاصة بالأطفال، وجبات خالية من الغلوتين، وجبات لمرضى السكري والضغط، وجبات منخفضة السرعات الحرارية، الكولسترول أو البروتين، إضافة على اطباق الفاكهة.

3 أرقام الهاتف متاحة على الموقع الرسمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الشركة كفرنسا وإسبانيا، مع إضافة مؤخرًا رقم هاتف خاص بالمملكة العربية السعودية لتسهيل تواصل المسافرين مع المؤسسة خاصة أثناء موسم الحج والعمرة.

يسهر قسم الصيانة وإصلاح الطائرات لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على ضمان سلامة الطائرات من خلال وضع برامج صيانة يومية، أسبوعية، أو دورية وفق المعايير الدولية والوطنية المتعلقة بسلامة وأمن الطيران، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات والشكاوى المعبر عنها من طرف كابتن الطائرة، هذا ما أكدته لنا تقني لسامي بالمديرية الفرعية صيانة المحركات بالتحاور معه، فبعد الانتهاء من صيانة وتطهير الطائرة والتأكد من جودة الخدمة على متنها بما يضمن راحة كافة المسافرين، يقدم لكابتن الطائرة ملف عبارة عن شهادة مطابقة تسمح باستغلال الطائرة.

ثانياً: الخدمات المقدمة أثناء السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية نفسها ملزمة اتجاه المسافرين عبر خطوطها بمجرد وصولهم إلى المطار وتقريبهم من مكتب الاتصال والتوجيه للتأكد من الحجز واستكمال بقية الإجراءات المتعلقة بالرحلة كتسجيل الأمتعة وفحصها، التوجيه نحو قاعة الانتظار أو نحو مسار الركوب، كما يمكن للمسافر التوجه لمكتب الخطوط الجوية الجزائرية بالمطار عند وجود تأخر كبير في موعد الرحلة للحصول على تعويض يمكنه من الاستفادة من خدمات الإطعام والايواء أو المطالبة بتوفير مكان لائق لأخذ قسط من الراحة إلى غاية وصول موعد الرحلة.

في بعض الحالات يستوجب على المؤسسة إلغاء بعض الرحلات لوجود أمر طارئ يهدد سلامة المسافرين، حيث تلتزم بتعويض مبلغ التذاكر أو توفير أماكن للسفر مع مؤسسات نقل جوي أخرى.

عند صعود المسافرين على متن الطائرة يجدون فريق كامل يعرف بطاقم الطائرة يسهر على جودة وسلامة الرحلة، خاصة في حالة وجود مسافرين من ذوي الفئات الخاصة التي أشرنا لها في النقطة السابقة، أين يتم تعيين مضيف طائرة للتكفل بكل حالة على حدى، مثل تقديم الدواء، المساعدة على الحركة، توفير وسائل الراحة والتنقل، توفير مرافق ملازم للأطفال القصر وغيرها من الخدمات.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

يلتزم مضيفو ومضيفات الطائرة بهندام موحد، لائق ومحترم، كما أنهم ملزمون في بعض الحالات بلباس يتوافق وخصائص الرحلة¹، إضافة إلى ذلك فإنهم يخضعون للتكوين والتدريب على أساليب الحوار والتعامل مع المسافرين قبل الشروع الفعلي في تأدية مهامهم، في هذا الشأن أكد لنا المضيفان الذين تم استجوابهما أنه في بعض الحالات تواجههم صعوبات في التعامل مع بعض المسافرين، إلا أنهم ملزمون بالمحافظة على النظام والهدوء داخل الطائرة مع إبلاغ كابتن الطائرة بكل التفاصيل والذي يقوم بدوره بإبلاغ برج المراقبة، حتى يتم التكفل بالحالة بمجرد انتهاء الرحلة والوصول إلى المطار، كتعرض مسافر لوعكة صحية مفاجئة مثلا أو قيام مسافر بالاعتداء على فرد من أفراد الرحلة وغيرها، كذلك هم ملزمون بالتصرف بإنسانية ومهنية في نفس الوقت عند وجود بعض الحالات الاستثنائية على غرار وجود رضيع يعاني من نوبات بكاء حيث يتدخلون لمساعدة الأم ضمنا لراحته وراحة صغيرها، أو تلقى أحد المسافرين خبر وفاة أحد الأقارب مما يستلزم مرافقته ومساندته.

يتمتع المسافرون عبر رحلات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بمجموعة من الخدمات المتنوعة المتعلقة بالإطعام والترفيه والتي يمكن اختيارها عند الحجز كما أشرنا سابقا، حيث تختلف قائمة الطعام ووسائل الترفيه باختلاف درجة التذكرة، كذلك يتم إعداد الوجبات من طرف المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين وفقا لاقتراحات القسم التجاري للمؤسسة حسب الميزانية المخصصة للرحلة، مدتها، توقيتها أو حسب طلب المسافر.

أكد لنا المدير التجاري بالمؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين أنهم يلتزمون بتقديم خدمة ذات جودة عالية للقسم التجاري كأبي زبون آخر، مع تسجيل تعليقات وشكاوي المسافرين حول هذه الوجبات من أجل الحفاظ على تلك التي لاقت استحسان المسافرين وإلغاء الأخرى.

تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية كذلك بعرض مجموعة من برامج الترفيه² على الشاشات المتوفرة حسب درجة التذكرة مع توفير سماعات خاصة بكل مقعد، في الدرجة الأولى تخصص شاشات عرض فردية لكل مقعد، أما درجة الأعمال والدرجة الاقتصادية تكون الشاشات فردية أو مشتركة حسب نوع الطائرة، كما أن المحتوى المعروض يتوافق وخصائص الوجهة، ولمعرفة طريقة استخدام جهاز الترفيه، وضعت المؤسسة تحت تصرف المسافرين فيديو توضيحي بالجهاز في حد ذاته.

1 مثلا يتم اعتماد لباس خاص بالرحلات المخصصة لنقل الحجاج من وإلى البقاع المقدسة.
2 تشمل برامج تليفزيونية: مسلسلات، أفلام وثائقية، أفلام كرتونية، برامج رياضية. مكتبة صوتية للقرآن الكريم بقراءات متعددة، ألعاب فيديو، قنوات موسيقية إضافة لأكثر من 80 فيلما بعدة لغات: أفلام جزائرية، أمريكية، عربية، صينية، كلاسيكية، إفريقية.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

ثالثا: الخدمات المقدمة بعد السفر عبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

بمجرد انتهاء الرحلة والوصول إلى المطار يقوم مضيفو الطائرة بمرافقة المسافرين عند نزولهم، كما يتولى أعوان مكتب مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالمطار استكمال كافة الإجراءات المتعلقة بتسليم الأمتعة، وفي حال ضياع البعض منها يتم التكفل بعملية البحث عنها مع ترك المسافر لمعلوماته الخاصة للتواصل معه في حال إيجادها أو يتم تقدير قيمة المفقودات حسب ما تم الإبلاغ عنه قبل الإقلاع وتعويض المسافر.

تدعو مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية المسافرين لتقديم آرائهم حول جودة الخدمة المقدمة، حيث أكد المدير الفرعي لاتصال العلامة بالقسم التجاري أن المسافرين عبر نفس الدرجة يتمتعون بنفس الأهمية ويتلقون نفس الخدمة من حيث الجودة سواء عبر الشبكات الداخلية أو الدولية بما يتوافق ودرجة سفرهم، كذلك كما يمكن للمسافرين تدوين مختلف الشكاوي المتعلقة بالتأخرات، إلغاء الرحلات، رفض المساعدة، سلوك غير لائق من قبل مقدمي الخدمة، أو حتى جودة الخدمات المقدمة، وهذا من خلال التحدث المباشر مع مضيفي الطائرة إذا تعلق الأمر بجودة الخدمة المقدمة أثناء الرحلة، أو عن طريق التوجه إلى وكالات المؤسسة أو مكاتبها على مستوى المطار، أو إرسال رسالة عبر البريد الإلكتروني¹، أو من خلال التواصل عبر أرقام الهاتف و/أو الشبكات الاجتماعية، حيث تم خلال شهر مارس 2023م إطلاق منصة إلكترونية «e-doléances»² مخصصة لتقديم الشكاوي، الإدلاء بالآراء، الانطباعات، الإقتراحات والملاحظات، بالإضافة لإمكانية إرسال الملفات والصور لتوضيح الإنشغالات المطروحة.

يتم معالجة آراء وشكاوي المسافرين من طرف المديرية الفرعية للجودة والإجراءات بالقسم التجاري، والتي تقوم بدورها بإعلام المديرية الأخرى حسب طبيعة الإنشغال المتعلق بجودة الخدمات سواء قبل، أثناء أو بعد الرحلة، للعمل على التأكد من صحتها وتدارك التجاوزات والنقائص إن وجدت، والتواصل مرة أخرى مع المسافر إن استدعى الأمر من أجل تقديم له توضيحات أو تعويضه بما يتوافق وحجم الضرر.

1 عبر العنوان التالي: service-clients@airalgerie.dz، عند إيداع شكوى يجب إضافة المعلومات التالية: معلومات شخصية (اللقب، الإسم، عنوان البريد العادي ورقم الهاتف)، معلومات حول السفر (تاريخ السفر، المسار، رقم التذكرة، رقم الرحلة)، وثائق ملحق (نسخة من التذكرة، بطاقة الصعود وفاتورة الأمتعة).

2 يتم الولوج للمنصة عبر الرابط التالي: <https://doleance.airalgerie.dz>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

يمكن للمسافرين مع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية التسجيل مجانا في برنامج الوفاء¹ للمؤسسة إما من خلال تقديم طلب على مستوى وكالات المؤسسة أو عبر موقعها الإلكتروني أو عن طريق إرسال طلب مرفق بالمعلومات الشخصية عبر البريد الإلكتروني²، بعدها يتمكن المسافر من جمع نقاط في شكل أميال، وعند بلوغ رقم معين يستفيد من عدة مزايا كاختيار درجة السفر، الحصول على تذكرة مجانية له أو لشخص من إختياره أو الاستفادة من زيادة محددة في وزن الأمتعة.

تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتوزيع استبيانات على المسافرين عبر رحلاتها من فترة لأخرى، ويتم ذلك على مستوى وكالات المؤسسة وبالمطار، أو اعتماد استبيانات إلكترونية، وهذا بهدف تقييم جودة خدماتها وتحسينها، عادة ما تكون هذه الاستبيانات باللغات الثلاث العربية، الفرنسية والإنجليزية، وتمس مختلف الجوانب المتعلقة بالرحلة كالمعلومات الشخصية للمسافر، معلومات تتعلق بالرحلة مثل مدينة الإنطلاق، مدينة الوصول، درجة السفر، الهدف من الرحلة، إضافة إلى تقييم الخدمات المتعلقة بطريقة الحجز، الخدمات المقدمة على مستوى المطار وعلى متن الطائرة، لتختتم بتقييم تجربة السفر ككل ومنح المسافر الحرية في إبداء رأيه والتعبير عليه بأسلوبه الخاص، طرح انشغالاته وتقديم اقتراحاته للمؤسسة.

3.2.3 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إتجاه الموارد البشرية

تولي مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إهتماما كبيرا بمواردها البشرية باعتبارها من بين أصحاب المصلحة الداخليين، حيث تعمل على تنمية مهاراتهم ومؤهلاتهم والحفاظ عليها، فبمجرد التحاق الفرد بالمؤسسة يخضع لفترة تدريبية يتلقى من خلالها مجموعة من التوجيهات من طرف زملائه والمسؤول المباشر بالعمل، إلى جانب استفادته من البرامج التدريبية والتكوينية على غرار كافة الموارد البشرية الأخرى بإختلاف مناصبهم والمهام الموكلة لهم، والتي تكون عادة بصفة دورية، سواء بالمعاهد أو المراكز العمومية والخاصة داخل الوطن وخارجه، إلى جانب الحضور والمشاركة بالأيام الدراسية والتحسيسية وكذا الملتقيات والمؤتمرات.

1 يعرف بـ «Air Algérie Plus» ينقسم برنامج الوفاء إلى ثلاث مستويات وهي: المستوى الأول يستفيد المسافر من كأول مرحلة من بطاقة جرجرة (بطاقة الإستقبال)، المستوى الثاني: بطاقة شيليا (البطاقة الخاصة)، ثم المستوى الثالث: بطاقة تاهات (بطاقة الرفاهية). إضافة إلى إمكانية إلحاق الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين سنتين إلى 18 سنة ببرنامج الوفاء عن طريق تسجيلهم والحصول على بطاقة خاصة في إطار برنامج العائلة تعرف بـ Fly.in.

2 البريد الإلكتروني الخاص ببرنامج الوفاء: airalgerieplus@airalgerie.dz

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تعمل المؤسسة كذلك على توفير كافة الوسائل، التجهيزات والأدوات اللازمة لتحسين أداء مواردها البشرية وتطوير مهاراتهم، كالهندام اللائق والمريح الذي يتوافق وخصائص المهام الموكلة لكل فرد وعبر مختلف هياكلها، إضافة إلى تزويدهم بشرائح هاتفية للمتعامل الوطني "موبيليس" التي تمنحهم عدة عروض كتمكينهم من إجراء مكالمات مجانية فيما بينهم بما يضمن تواصلهم الدائم في إطار تأدية مهامهم، كذلك تزويد البعض منهم بهواتف ذكية وأجهزة كمبيوتر محمولة لإبقائهم في اتصال دائم وتأدية مهامهم حتى خارج مقر عملهم.

قامت المؤسسة مؤخرا وتحديدًا بتاريخ 06 جويلية 2024م بالإعلان الرسمي لافتتاح مقرها الإجماعي الجديد¹ والشروع في مزاوله النشاط به، أين كانت لنا فرصة لزيارته في إطار دراستنا الميدانية، حيث يمتاز بهندسة وتصميم عالي الجودة، مجهز بمختلف الوسائل والتجهيزات التي تسهل وتساعد على تأدية المهام، حيث يضم عدة أقسام ومديريات والتي كانت في السابق موزعة عبر عدة مواقع بالجزائر العاصمة، مع إبقاء مقر المؤسستين التابعتين الخطوط الجوية الجزائرية للشحن والتموين إلى جانب قاعدة الصيانة بالمطار الدولي هواري بومدين الجزائر العاصمة، وهذا راجع لخصائص نشاطهم الذي يرتبط مباشرة بطبيعة الخدمات على متن الطائرة وضمن أمنها وسلامتها.

في السياق ذاته، تضمن المؤسسة أيضا النقل لمواردها البشرية من وإلى مقر عملهم أو التنقل بين المديريات ومختلف الهيئات الأخرى في إطار تأدية مهامهم، كما تلتزم بالمعايير الدولية للصحة والسلامة في أماكن العمل والمعايير الدولية للبيئة²، وتجنب كل ما من شأنه أن يسبب خطرا أو يهدد سلامة مواردها البشرية، المقاولين من الباطن، المتربصين، الزوار وغيرهم، كذلك يتم إبرام عدة إتفاقيات بين المؤسسة ومراكز الفحص والعلاج وحتى الأطباء بمختلف التخصصات كي يستفيد الأفراد وعائلاتهم (الوالدين، الزوج/الزوجة والأطفال) من العلاج المجاني أو دفع مبالغ منخفضة نسبيا، إضافة إلى إبرام إتفاقيات مع عيادات خاصة من أجل الفحص المجاني خلال شهر أكتوبر لكل النساء العاملات في إطار الوقاية والكشف المبكر عن سرطان الثدي.

فيما يخص الأجور، يستفيد الأفراد العاملين بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من نظام أجور يتوافق وطبيعة المهام الموكلة لكل فئة، إلى جانب مجموعة من الحوافز المالية في شكل علاوات المردودية الفردية أو

1 عنوان المقر الجديد متاح على الجدول "04"، الذي كان سابقا بساحة مورييس أودان الجزائر العاصمة
2 تحصل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة دورية على شهادة (OHSAS 18001) وشهادة (ISO 14001) لالتزامها بتوفير شروط الصحة والسلامة بأماكن العمل، والحفاظ على نظافة المحيط والتقليل من التلوث بمختلف أشكاله.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الجماعية والتي تقدم شهريا أو سنويا، وكذا المنح المتعلقة بالمناسبات والأعياد كمنحة الزواج، الازدياد، التمدرس وغيرها، إضافة إلى إمكانية طلب مساعدات أو تسبيقات مالية تقطع لاحقا من أجورهم في إطار الخدمات الإجتماعية، كما يستفيد العنصر النسوي بالمؤسسة كل سنة من هدايا ومبالغ مالية بمناسبة اليوم العالمي للمرأة.

تمنح المؤسسة لمواردها البشرية وذوي الحقوق (الوالدين، الزوج/ الزوجة والأطفال) تذاكر سفر بالمجان عبر كل خطوطها سواء الداخلية أو الدولية، حيث تقدم التذاكر حسب الأقدمية بالمؤسسة، أقل من 5 سنوات له الحق في تذكرة واحدة خلال السنة، بين 5 سنوات و 10 سنوات له الحق في تذكرتين في السنة، أما 10 سنوات فما فوق لهم الحق في ثلاثة تذاكر سفر خلال السنة، إلا أن هذه التذاكر لا يمكن الإستفادة منها خلال الفترات التي تعرف طلب مرتفع على خدمات المؤسسة كموسم الاصطياف مثلا، وهذا لتجنب نقص التعداد البشري في فترات الذروة، وضمان تقديم الخدمات والتكفل بالمسافرين على أكمل وجه.

في إطار التقليل من ضغوط العمل تخصص مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عدة رحلات منظمة بصفة دورية لصالح الأفراد العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى الاستفادة من مختلف الإتفاقيات مع مجموعة من الحمامات المعدنية والفنادق، أما بالنسبة للنشاطات الرياضية والترفيهية فيتم تنظيم مخيمات صيفية لأبنائهم إضافة إلى تشكيل فريق لكرة القدم من عمال المؤسسة يشارك في المباريات لتمثيلها ويتم منحهم تحفيزات وتكريمهم.

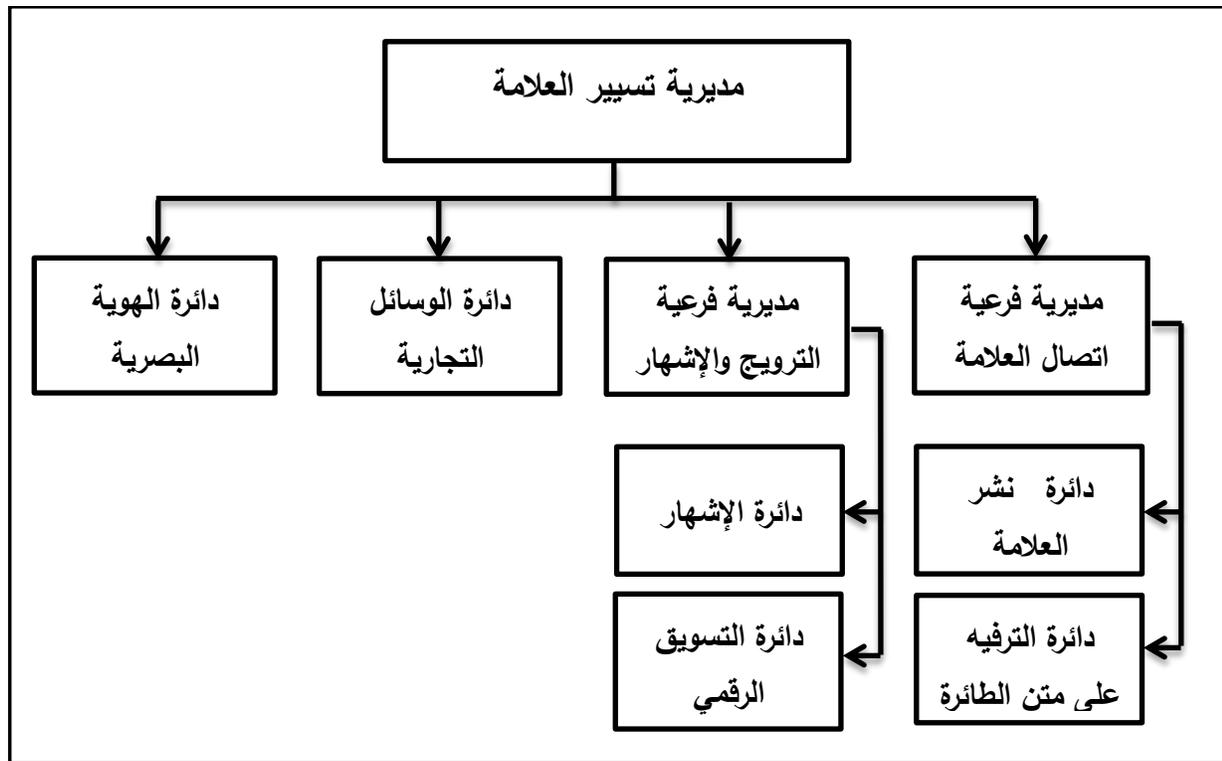
تجدر الإشارة كذلك أنه وفي إطار تكفل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالمورد البشري المحال على التقاعد فإنه تنظم لهم حفلات لتكريمهم عند إحالتهم، كما أنهم يحتفظون بحقهم في الاستفادة من بعض الامتيازات مثلهم مثل العاملين في حالة نشاط على غرار التخفيضات عند التنقل عبر رحلات المؤسسة أو الاستفادة من تذاكر مجانية في بعض الحالات، إضافة إلى التكفل صحيا من خلال مختلف الاتفاقيات للعلاج، في هذا الصدد تم تخصيص فضاء عبر البوابة الإلكترونية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لمتقاعدي المؤسسة للاطلاع على المنشورات والمستجدات المتعلقة بفتحهم، إضافة إلى إمكانية استصدارهم لبعض الوثائق التي تخصهم إلكترونيا.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

4.2.3 المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية اتجاه الشركاء الاجتماعيين

تشرف مديرية تسيير العلامة¹ التابعة للقسم التجاري على مديريتين فرعيتين: مديرية فرعية اتصال العلامة²، مديرية فرعية الترويج والإشهار³ ودائرتين: دائرة الوسائل التجارية⁴ ودائرة الهوية المرئية⁵ كما هو موضح في الشكل "17"، والتي تعمل على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية اتجاه الشركاء الاجتماعيين، وذلك بالتنسيق مع الأقسام والمديريات الأخرى.

الشكل "17": الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير العلامة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.



المصدر: القسم التجاري لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

من خلال إجرائنا لعدة مقابلات مع المسؤولين والإطارات بالقسم التجاري، اتضح لنا أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تولي أهمية كبيرة لمختلف النشاطات والتظاهرات الإقتصادية، العلمية، الثقافية، الرياضية،

1 Direction Brand Management.

2 Sous-Direction communication Marque.

3 Sous-Direction promotion & publicité.

4 Département Moyens commerciaux.

5 Département identité visuelle.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الإنسانية وغيرها المقامة داخل الوطن أو خارجه، سواء بصفتها الجهة المنظمة لها، المشاركة الفعلية بها أو عن طريق المساهمة في رعايتها أو التكفل بها في ظل الأعمال الخيرية والتطوعية، كل هذا في إطار مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه الشركاء الاجتماعيين، نذكر منها تلك التي سجلت خلال سنتي 2023م و2024م فيما يلي:

أولاً: تنظيم التظاهرات

✓ نظمت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ندوة صحفية بمقرها الاجتماعي بتاريخ 09 ماي 2023م تحت شعار "Air Algérie entre fake news, le vrai du faux"، بإشراف من الرئيس المدير العام والناطق الرسمي للمؤسسة، إلى جانب مجموعة من المسؤولين، كان الهدف من هذه الندوة توضيح الشائعات التي تمس بسمعة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، خاصة في ظل انتشار الأخبار المغلوطة والفيديوهات المفبركة عبر أدوات الويب وبالأخص الشبكات الاجتماعية، والتي لقت رواج وتداول كبيرين.

من خلال هذا اللقاء فندت المؤسسة تلك الشائعات من جهة وأكدت أنه لا أساس لها من الصحة، إلى جانب توضيح بعض المعلومات التي سيئ فهمها من جهة أخرى، خاصة تلك المتعلقة بتداول فيديوهات توضح وجود عدد قليل من المسافرين عبر رحلاتها خاصة الداخلية منها، في هذا الصدد أوضحت مديرية تسيير الإيرادات¹ أن بعض الخطوط لا تعرف طلب كبير في بعض الفترات عكس الفترات الموسمية التي تعرف ضغط كبير على جل شبكات المؤسسة، بالتالي لا يمكن إلغاء تلك الرحلات كنوع من الالتزام وتنفيذا لمخطط الحكومة الجزائرية الذي يسعى إلى لفك العزلة على المناطق الداخلية، الجنوبية وأقصى جنوب البلاد.

في هذا الصدد، أكد الناطق الرسمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية أنه يتم اللجوء إلى العدالة في حال التأكد من أن تلك الإشاعات والفيديوهات المفبركة تم نشرها وتداولها بهدف الإساءة للمؤسسة وتشويه سمعتها.

✓ عقد المدير العام لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لقاءً على مستوى معهد دراسات الطيران والفضاء -جامعة البلدية1- بتاريخ 23 نوفمبر 2023م أين خصص للاستماع لانشغالات طلبة المعهد المتعلقة بتربصاتهم الميدانية المقامة بالمؤسسة، إلى جانب مستقبلهم المهني وتوظيفهم مستقبلاً.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

✓ عقد جلستي عمل تحت إشراف المدير العام للمؤسسة وبحضور إدارات من المؤسسة ورئيس الإتحاد الوطني للوكالات السياحية، الأولى تمت بالمديرية الجهوية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بوهان يوم 11 ديسمبر 2023م مع الوكالات السياحية الناشطة بناحية غرب البلاد، أما الثانية تمت بالمديرية الجهوية للمؤسسة بولاية ورقلة بتاريخ 26 جانفي 2024م مع الوكالات السياحية الناشطة بولايات الجنوب الشرقي للبلاد. سمح اللقاءين بالتحاور والاستماع لانشغالات كل الأطراف المشاركة وشرح إهتمامات وتوجهات الوكالات، حيث تهدف مثل هذه الجلسات إلى دعم الشراكة ورفع التعاون بين الطرفين، كما تمكن المؤسسة من الاستفادة من تجارب هذه الوكالات بحكم تعاملها مع مؤسسات النقل الجوي الأخرى والمنافسة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، إلى جانب تقديم اقتراحات وتصورات للخدمات وبرامج الرحلات المرجوة من طرف المسافرين على غرار توسيع خطوط النقل الجوي الداخلي وزيادة عدد الرحلات خاصة بالمناطق الجنوبية، والعمل على استحداث رحلات دولية مباشرة من المطارات الجهوية للبلاد.

✓ نظمت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتاريخ 08 أوت 2024م بالمركب السياحي الغزال الذهبي يوم تكويني حول فتح خطوط نحو البقاع المقدسة وتنظيم رحلات العمرة، حضره عدد من ممثلي الوكالات السياحية بولاية الواد والولايات المجاورة، وكذا ممثلين عن مديرية السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي لولاية الوادي.

✓ تنظيم الطبعة الأولى لندوة سلامة الطيران المدني تحت عنوان «Safety Mindset» بالمقر الإجتماعي للمؤسسة بتاريخ 02 نوفمبر 2024م، بهدف ترسيخ ثقافة السلامة في الطيران وتقديم جملة من المقترحات الهادفة للرفع من مستوى السلامة وإبراز التزام مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بها.

ثانيا: المشاركة في التظاهرات

تشارك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ممثلة بمديرية تسيير العلامة و/أو المديرية الأخرى بالمؤسسة في عدة نشاطات وتظاهرات محلية ودولية هذا ما أكده لنا المدير الفرعي لاتصال العلامة، حيث تتولى المديرية إعداد مخطط تقديري نهاية كل سنة للاعتماد عليه عند بداية السنة المقبلة، ويتم ذلك استنادا لبرامج السنوات السابقة، إلى جانب إعلانات بعض الهيئات عن التظاهرات المزمع برمجتها مستقبلا، كذلك تتحصل مديرية تسيير العلامة بداية كل سنة على نسخة من برنامج التظاهرات المزمع تنظيمها من طرف عدة هيئات حكومية وغير حكومية.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

من خلال ما سبق، تتمكن المؤسسة من وضع تصور لمختلف التظاهرات ودراسة إمكانية المشاركة فيها والتحضير لها من خلال القيام بعدة إجراءات نوضحها كالآتي:

- تحديد طبيعة التظاهرة، والتحقق من مصداقية الهيئة المنظمة لها على ألا تتعارض أهدافها مع قيم المؤسسة.
- فترة تنظيم التظاهرة، التركيز على التظاهرات المنظمة في الفترات التي تعرف إقبال كبير.
- عدد المستهدفين من التظاهرة، فيما يخص التظاهرات خارج الوطن يتم التركيز على المناطق التي تنشط بها المؤسسة أو تلك التي تهدف لتوسيع نشاطها بها.
- الإستفسار عن الإطار التنظيمي للتظاهرة، مثل التأكد من المؤسسات المشاركة، البرنامج، والتحقق من نجاح التظاهرة من عدمه خلال الطبقات السابقة إن وجدت.
- المقابل الذي تستفيد منه المؤسسة، من خلال دراسة الأثر التجاري.

كما تجدر الإشارة أن المؤسسة ترفض في بعض الحالات المشاركة ورعاية أو التكفل بالعديد من التظاهرات كونها لا تتوافق وقيم المؤسسة، على غرار التظاهرات التي تحمل شعارات عرقية أو مناهضة لرموز الدولة والثورة التحريرية أو الترويج لأفكار وثقافات معارضة لأخلاقيات وقيم المجتمع الجزائري وغيرها.

من بين التظاهرات التي شاركت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بفعاليتها خلال سنتي 2023 و2024م نذكر:

❖ التظاهرات الإقتصادية والسياحية

- ✓ الطبعة 54 لمعرض الجزائر الدولي المنظم خلال الفترة الممتدة من 20 إلى 25 جوان 2023م بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة
- ✓ الطبعة الثالثة لصالون الجزائر الدولي للبيئة والطاقات المتجددة المنظم من طرف وزارة البيئة والطاقات المتجددة بقصر المعارض الصنوبر البحري خلال الفترة الممتدة من 27 إلى 29 سبتمبر 2023م.
- ✓ الصالون الدولي للسياحة والأسفار¹ في طبعته الثانية والعشرون بقصر المعارض الصنوبر البحري¹ بالجزائر العاصمة في الفترة الممتدة من 28 سبتمبر إلى غاية 01 أكتوبر 2023م.

1 SITEV : Salon International du Tourisme et du Voyage.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

✓ الطبعة الأولى لمنندى الإقتصاد المستدام المنظم من طرف المجلس الوطني الإقتصادي والاجتماعي والبيئي يوم 06 نوفمبر 2023م بالمركز الدولي للمؤتمرات عبد اللطيف رحال الجزائر العاصمة.

✓ الصالون الدولي للسياحة والأسفار² في طبعته الثالثة والعشرون بقصر المعارض الصنوبر البحري³ بالجزائر العاصمة في الفترة الممتدة من 30 ماي إلى غاية 02 جوان 2024م.

في هذا الصدد، كانت لنا فرصة زيارة معرض الجزائر الدولي في طبعته 55 المنظم بقصر المعارض الصنوبر البحري بالجزائر العاصمة في الفترة الممتدة من 24 جوان إلى 29 جوان 2024م، أين تقرينا من جناح مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية الذي كان يميزه حضور ممثلين عن المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للشحن، المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين، القسم التجاري، قسم الصيانة وإصلاح الطائرات وقسم الاستغلال، الذين لم يترددوا في الرد على انشغالات الزوار المتعلقة بخدمات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، كما تم منح الزوار فرصة القيام بتجربة السفر عبر الدرجة الأولى بالمحاكاة من خلال تركيب مقعدي طائرة وعرض الخدمات المقدمة خلال الرحلة، إلى جانب تذوق الوجبات التي تقدمها المؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين، كما تم عرض قطعة من محرك طائرة تم جلبها خصيصا لتقديم مختلف الشروحات التقنية والهندسية المتعلقة بصيانة وسلامة الطائرات من طرف تقني سامي بالمديرية الفرعية صيانة المحركات، وباعتبار هذه التظاهرة معرض دولي فقد وفرت المؤسسة مكتب خاص بعملية حجز تذاكر السفر، تغييرها أو إلغائها، لتمكين زوار المعرض أو المشاركين من الحجز أو تغيير حجزاتهم.

في إطار مشاركتها بهذا المعرض، قامت المؤسسة بتخصيص كافة الموارد المادية، البشرية والتقنية لضمان تقريب خدماتها من زوار المعرض، وإنشاء فضاء للرد على انشغالاتهم وتوجيههم، إلى جانب التعرف على اهتماماتهم وتطلعاتهم، الأمر الذي لمسناه فعلا خلال زيارتنا هذه.

1 SAFEX : Société Algérienne des Foires et Exportations

2 SITEV : Salon International du Tourisme et du Voyage.

3 SAFEX : Société Algérienne des Foires et Exportations

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

❖ المشاركة في التظاهرات العلمية والحملات التوعوية:

✓ تشارك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في العديد من الندوات التوجيهية والحملات التوعوية لفائدة الحجاج استعدادا لكل موسم حج، من تنظيم وزارة الشؤون الدينية والأوقاف بالتعاون مع الجهات الوصية، وهذا حرصا على أمن وسلامة الحجاج وضمان تأديتهم لمناسكهم على أحسن وجه، نذكر منها:

- تقديم مداخلة لممثل عن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في إطار اليوم التحسيبي لفائدة الحجاج من تنظيم مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية غرداية بتاريخ 20 ماي 2023م.
- إلقاء مداخلة من طرف ممثل عن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تحت عنوان "برنامج رحلات الحج والإجراءات التنظيمية المبرمجة لنقل الحجاج إلى البقاع المقدسة"، خلال الندوة الولائية للحج المنظمة من طرف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية بشار بتاريخ 18 ماي 2024م.
- المشاركة في الندوة الختامية لفائدة الحجاج المنظمة من طرف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية إليزي بتاريخ 22 ماي 2024م؛
- المشاركة في الإجتماع التحضيري لموسم الحج 1445هـ/2024م المنظم من طرف مديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية غرداية بتاريخ 30 أبريل 2024م.

✓ في ميدان آخر، شاركت المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في تمرين محاكاة للبحث والإنقاذ SAREX¹ من تنظيم قيادة قوات الدفاع الجوي عن الإقليم للناحية العسكرية الأولى، والذي تم بولاية الشلف بتاريخ 24 ماي 2023م؛

✓ شاركت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ممثلة بالمؤسسة التابعة لخطوط الجوية الجزائرية للتموين في اليوم التحسيبي والإعلامي حول الوقاية من التسممات الغذائية تحت عنوان "التسممات الغذائية قضية الجميع" المنظم من طرف مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية الجزائر بتاريخ 24 أوت 2023م.

❖ المشاركة في التظاهرات الثقافية

✓ شاركت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في فعاليات الإحتفال بالذكرى الستين ليوم إفريقيا المنظم بتاريخ 25 ماي 2023م من طرف بعثة الإتحاد الإفريقي لدى الإتحاد الأوربي بمشاركة العديد من سفارات الدوال

1 Search & Rescue Exercise.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الأعضاء في المجموعة الإفريقية من بينها سفارة الجزائر المعتمدة ببروكسل -بلجيكا-، وهذا بهدف التعريف والترويج للتراث الجزائري والتنوع الثقافي والسياحي للجزائر.

✓ المشاركة في الطبعة التاسعة لأمسية "النكهات العالمية (Saveur du monde)" المنظمة بتاريخ 19 ديسمبر 2023م من طرف المركز التجاري العالمي بمرسيليا، أين مثلت الجزائر كل من القنصلية العامة للجزائر بمرسيليا، مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إلى جانب مجموعة من المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين، عن طريق عرض مجموعة من المنتجات التقليدية والأكلات المحلية.

ثالثا: رعاية التظاهرات (Sponsoring)

تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية برعاية مختلف التظاهرات في عديد المجالات، الإقتصادية، العلمية، الرياضية، الفنية والثقافية وكذا الترفيهية وأخرى، سواء المنعقدة محليا أو دوليا، كصالونات والمعارض المحلية والدولية المتخصصة، الملتقيات العلمية المنظمة في الجزائر أو بالخارج، مختلف المؤتمرات المحلية والدولية، أيام السياحة المنظمة من قبل الديوان الوطني للسياحة¹ و/أو الديوان الوطني الجزائري للسياحة² و/أو وزارة السياحة والصناعات التقليدية، إضافة إلى رعاية الأندية والفرق الرياضية والعديد من المسابقات والألعاب الثقافية والترفيهية التي تنظمها القنوات التلفزيونية والإذاعية.

تبادر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لرعاية بعض التظاهرات، خاصة تلك التي تستهدف بها فئة محددة للتعريف بخدماتها، كما أنها تستقبل طلبات الحصول على رعاية التظاهرات المختلفة عبر وسائل الإتصال التي تمتلكها المؤسسة، أو عن طريق إيداع الطلبات على مستوى وكالات أو مديريات المؤسسة أين يتم إرسالها إلى القسم التجاري لدراستها.

تجدر الإشارة إلى أن رعاية التظاهرات تكون حصريا من خلال تقديم تذاكر سفر عبر خطوط المؤسسة، إضافة لتقديم بعض الهدايا الرمزية تحمل شعار المؤسسة مثل: أقلام، دفاتر، قمصان، قبعات وغيرها، وفيما يلي عرض لأبرز التظاهرات التي ساهمت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في رعايتها خلال سنتي 2023م و2024م:

1 ONT: l'Office National du Tourisme.

2 ONAT: l'Office National Algérien du Tourisme.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

❖ رعاية التظاهرات الإقتصادية والسياحية

- رعاية الطبعة الثانية من منتدى وجوائز الأعمال القانونية¹ المنظم من طرف مؤسسة Legal Doctrine بالشراكة مع نقابة المحامين للجزائر العاصمة، بتاريخ 24-25 جانفي 2023م بمركز الجزائر الدولي للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" بالجزائر العاصمة؛
- الطبعة الثالثة من الصالون الدولي للسياحة والأسفار² المنظم بفندق الشيراطون بولاية عنابة من 11 إلى 13 ماي 2024م؛
- الطبعة الثانية للمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة والمنظم من طرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة خلال الفترة الممتدة من 05 إلى 07 ديسمبر 2023م بمركز الجزائر الدولي للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" بالجزائر العاصمة؛
- الطبعة الأولى لمؤتمر إقتصادي بعنوان "الجزائر 2030: من أجل اقتصاد صناعي رقمي خالي من الكربون" بمبادرة من مكتب الاستشارات البيئية «AGS: Algeria Green Service» والتجمع الجزائري للناشطين في الرقميات «GAAN Algeria» بتاريخ 19 ديسمبر 2023م بقصر الثقافة "مفدي زكريا" الجزائر العاصمة؛
- الراعي الذهبي للطبعة الثالثة للمؤتمر الإفريقي للمؤسسات الناشئة، المقام بمركز الجزائر الدولي للمؤتمرات "عبد اللطيف رحال" بالجزائر العاصمة، والمنظم من طرف وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة خلال الفترة الممتدة من 05 إلى 07 ديسمبر 2024م.

❖ رعاية التظاهرات العلمية والصحية

- التظاهرة العلمية تحت عنوان «Techwomen» المنظمة بمناسبة اليوم العالمي لحقوق المرأة من طرف النادي العلمي MECA الناشط بجامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين الجزائر، بتاريخ 11 مارس 2023م بقصر الثقافة "مفدي زكريا" الجزائر العاصمة؛
- الملتقى الدولي حول "الموارد الحيوية والتنمية المستدامة" المنظم من طرف كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم التكنولوجيا بجامعة البويرة يومي 03 و04 ماي 2023م؛

1 Legal Business Forum & Awards.

2 SIAHA Annaba.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

- الطبعة الرابعة للقوافل الطبية التطوعية باتجاه الهضاب العليا والجنوب الكبير تحت شعار معا لتوسيع التكفل الصحي" المنظم من طرف وزارة الصحة الجزائرية، في الفترة الممتدة من 18 جانفي 2024م إلى غاية 18 ماي من ذات السنة؛
- النسخة الثالثة من تظاهرة "الإبتكار المفتوح" المنظمة من طرف المؤسسة الناشئة الداي "Start-up Day" بتاريخ 20 أفريل 2024م بفندق «Holiday Inn» بالجزائر العاصمة؛
- الطبعة الثالثة لصالون التشغيل «Recrutech 3.0» المنظم من طرف النادي العلمي للمدرسة الوطنية متعددة التقنيات (CAP: Club d'Activités Polyvalentes) يوم 16 نوفمبر 2024م.

❖ رعاية النشاطات الرياضية

- رعاية البطولة الإفريقية للأمم لكرة القدم لسنة 2023م المقامة بمدينة وهران بالجزائر، في الفترة الممتدة من 13 جانفي 2023م إلى 04 فيفري 2023م؛
- رعاية المنتخب الوطني الجزائري للرغبي -أكابر رجال- خلال مشاركته في كأس إفريقيا للأمم سنة 2024م المنظمة في أوغندا؛
- التكفل بنقل الرياضيين والطواقم المرافق لهم المشاركين في الألعاب الأولمبية لسنة 2024م والمقامة بباريس -فرنسا-، من خلال عقد اتفاقية للجنة الأولمبية والرياضية الجزائرية؛
- الطبعة الأولى للمهرجان الوطني للمدارس الابتدائية للرياضات الجماعية المنظم تحت إشراف ولاية تيميمون، في الفترة الممتدة من 30 أكتوبر إلى غاية 03 نوفمبر 2024م.

❖ رعاية النشاطات الثقافية والترفيهية

- الطبعة الثالثة لمهرجان إيمدغاسن السينمائي الدولي المنظم من طرف التعاونية الثقافية "اللمسة" المعتمدة من طرف وزارة الثقافة والفنون الجزائرية المقام بولاية باتنة اعتبارا من 10 إلى 14 ماي 2023م؛
- الجائزة الكبرى " أسيا جبار" للرواية تحت شعار "أقلام صامدة" في طبعتها السابعة المنظمة من طرف المؤسسة الوطنية للاتصال، النشر والإشهار¹ بتاريخ 09 جويلية 2024م بفندق الأوراسي الجزائر العاصمة؛

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

- الطبعة الثامنة لمسابقة هلال رمضان للبرامج التلفزيونية الأكثر مشاهدة على التلفزيون الجزائري خلال شهر رمضان 2023م المنظمة من طرف وكالة Media & Survey بتاريخ 18 جويلية 2023م؛
- ملتقى دولي تحت عنوان "الشيخ عبد الكريم دالي" المنعقد من 25 إلى 27 أبريل 2024م بالمسرح الوطني "محي الدين بشطارزي" بالجزائر العاصمة.

رابعا: التكفل بالأعمال الخيرية والمبادرات التطوعية (Mécénat)

- من أبرز التظاهرات التي نظمتها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية أو ساهمت في إحيائها، التي تندرج في إطار التكفل بالأعمال الخيرية والتطوعية خلال سنتي 2023م و2024م، نذكر البعض منها فيما يلي:
- شاركت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مع مؤسسات طيران أخرى في قرعة، تم من خلالها منح تذكرتين مجانييتين من صنف درجة الأعمال عبر خط بروكسل- الجزائر، وهذا على هامش فعاليات الإحتفال بالذكرى الستين ليوم إفريقيا المنظم بتاريخ 25 ماي 2023م ببروكسل -بلجيكا-؛
- بتاريخ 06 مارس 2023م قامت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بالتعاون مع المجلس الشعبي الولائي لولاية تمنراست بإحياء الذكرى العشرون لسقوط الطائرة التابعة للمؤسسة الموافق لتاريخ 06 مارس 2003م، وتم على هامش الذكرى برمجة مباراة كرة قدم ودية بولاية تمنراست؛
- خلال سنة 2024م قامت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بمبادرة طوعية من خلال تقديم فحص مجاني للكشف المبكر عن سرطان الثدي لفائدة جميع النساء اللواتي سافرن عبر خطوطها الداخلية اعتبارا من تاريخ 06 أكتوبر إلى غاية نهاية الشهر، تحت شعار "أكتوبر الوردي، الصحة للجميع"، أين استفادت النساء البالغات 40 سنة فما فوق من هذه الحملة، حيث أنه وبمجرد تسجيل الوصول تم وضع ختم "موافق للفحص (Ok pour (dépistage) على بطاقة الصعود إلى الطائرة، التي تمكنها من الاستفادة من الفحص سالف الذكر بالتقرب من إحدى العيادات المبرم معها اتفاقيات مسبقا بولايات: الجزائر العاصمة، قسنطينة، عنابة، وهران، ورقلة وتمنراست. في ذات السياق، ساهمت المؤسسة في الحملة التوعوية حول أهمية الكشف المبكر عن سرطان الثدي بالتعاون مع مستشفى الأم والطفل لولاية تمنراست خلال شهر أكتوبر 2024م؛
- استقبال الأطفال والتلاميذ في إطار الخرجات الميدانية التعليمية، فعلى سبيل الذكر نظمت إدارة روضة "تحضيرية قوس قزح" الكائن مقرها بولاية غرداية يوم 03 ماي 2023م، رحلة لأطفال قسم تحضيرية إلى

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

مطار "مفدي زكريا" بذات الولاية لخوض تجربة محاكاة رحلة سفر، وهذا في إطار تعريفهم بوسائل النقل والمواصلات، حيث ساهم طاقم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على مستوى المطار بتوضيح الخطوات والإجراءات المتخذة قبل الصعود إلى الطائرة، التعريف بمراحل تحضير وتجهيز الطائرة قبل الإقلاع، مرافقة الأطفال على متن الطائرة وتمكينهم من التعرف على إجراءات الأمن والسلامة، وفي الأخير مشاهدة عملية إقلاع الطائرة من المطار.

في ذات السياق، نظمت جمعية "أطفالنا لرعاية الأيتام" فرع شهاب الدين ببلدية ديدوش مراد ولاية قسنطينة خرجة بيداغوجية لمطار قسنطينة الدولي تحت عنوان "تجربة مسافر" لصالح الأطفال، بتاريخ 31 ماي 2023م، تم من خلالها التعرف على مراحل السفر والتمكن كذلك من الصعود على متن الطائرة، وهذا بمرافقة دائمة لطاقم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وفي نشاط مماثل بذات المطار تم كذلك استقبال بتاريخ 09 مارس 2024م التلاميذ المتفوقين خلال الثلاثي الأول لمتوسطة الشهيد "عايلة العيفة" ببلدية الشمره ولاية باتنة.

في إطار المبادرات التطوعية، تقوم المؤسسة كذلك بتنظيم مسابقات عبر صفحاتها الرسمية على الشبكات الإجتماعية، على غرار المسابقة المنظمة عبر صفحتي Facebook و Instagram على هامش رعاية المؤسسة للبطولة الإفريقية للأمم لكرة القدم المقامة بالجزائر سنة 2023م، من خلال تمكين الفائزين من الحصول على تذاكر لحضور المباريات المقامة خلال ذات الدورة.

إضافة إلى ذلك، المسابقة المنظمة عبر صفحة المؤسسة على Facebook بمناسبة عيد الطفولة تحت عنوان "أرسملي طائرة"، والتي أقيمت في الفترة الممتدة من 01 جوان إلى 09 جوان 2024م، أين استهدفت هذه المسابقة الأطفال المتراوح أعمارهم بين 04 و 12 سنة المقيمين بالجزائر بالمشاركة تحت إشراف أحد الأولياء، لينال الفائزين هدايا عبارة عن مجسمات مصغرة لطائرات وكذا تجربة جهاز محاكاة الطيران.

تجدر الإشارة أنه بعد إنتهاء النشاط أو التظاهرة التي شاركت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في رعايتها، يتم تقديم تقرير من طرف الهيئة المنظمة مرفق بصور، مطويات أو فيديوهات يظهر من خلالها شعار المؤسسة كدليل على مساهمتها في الرعاية (الملحق "10")، كما تقوم مديرية تسيير العلامة بالقسم التجاري كذلك بإعداد تقرير حول مجريات التظاهرة وتقييم مدى التزام الهيئة المنظمة ببنود الإتفاقية.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

أما في حال تكفل مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بأعمال خيرية وتطوعية بناءً على طلب أفراد أو جمعيات، لا يتم إبرام إتفاقية بين الطرفين، حيث يتم فقط تقديم وثائق تثبت مصداقية العمل الخيري أو التطوعي مثل وثائق الإعتماد للجمعيات الخيرية، كما أنه في حالة تكفل المؤسسة بمبادرة منها بمثل هذه الأعمال الخيرية والحملات التطوعية فالجهة المستفيدة ليست مجبرة على تقديم صور وتقارير كدليل لإستفادتهم من خدمات مجانية من قبل المؤسسة، حيث لا تستغل المؤسسة هذه الأعمال للترويج لصورتها بالنشر أو المشاركة.

3.3 اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تعتمد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على اتصالات متماثلة وثنائية الاتجاه مع أصحاب المصلحة حسب ما أكده لنا مسؤولين وإطارات بديرية تسيير العلامة التابعة للقسم التجاري، تجسد ذلك من خلال استراتيجية الاتصال المعتمدة والمتمثلة في إشراك أصحاب المصلحة وهذا ما تدعو إليه قيم المؤسسة القائمة على التواصل مع أصحاب المصلحة بصفة منتظمة ودائمة.

من خلال ما سبق فإن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تعتمد على ثلاثة مستويات من الاتصال مع أصحاب المصلحة، أولهما يشمل مختلف الاتصالات الداخلية والخارجية المتعلقة بالوضع العام للمؤسسة¹ (المستوى الاستراتيجي)، المتمثل في عقد ندوات صحفية، الاتصال عند الأزمات، الإفصاح عن التقارير ونشر القرارات والتعليمات وغيره، ويتم ذلك تحت إشراف المديرية العامة للمؤسسة و/أو الناطق الرسمي لها.

فيما يخص المستوى الثاني الذي تعتمده مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في الاتصال مع أصحاب المصلحة فهو الاتصال عن طريق المنتج² (المستوى التكتيكي)، أين تتولى القيام به مديرية تسيير العلامة التابعة للقسم التجاري، وهو يشمل مجموعة من البرامج، نذكر منها: الإتصال عن طريق الإعلانات، الصالونات والمعارض.

أما المستوى الثالث، فيمثل الاتصال أثناء تأدية المهام (المستوى التنفيذي)، يشمل كل تقنيات وأساليب الحوار للتواصل والتحاور مع أصحاب المصلحة، كيفية تعامل العاملين مع مختلف الذهنيات، وكيفية التصرف مع مختلف الحالات والأوضاع التي تواجههم أثناء تأدية المهام، إلى جانب ضرورة التزامهم بالهيئة والهندام اللائقين،

1 Communication institutionnelle

2 Communication produit

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الأمر الذي أكده لنا مضيبي الطائرة اللذان تم استجوابهما، وما تم ملاحظته خلال زيارتنا المتكررة لمقر المؤسسة إضافة إلى الحوارات الجانبية مع أعوان الأمن، أعوان الاستقبال، الأعوان التقنيين ومختلف الأعوان الإداريين.

يتم الاتصال مع أصحاب المصلحة سواء بالقيام بحوارات مهيكلة من جهة، يتم من خلالها عرض التقارير الدورية، نشر معلومات، تقديم توضيحات والتعريف بالخدمات وغيرها، أو عن طريق اللجوء إلى حوارات غير مهيكلة من جهة أخرى، من خلال عقد جلسات عمل مع ممثلين عن أصحاب المصلحة، تنظيم الصالونات، المعارض، الندوات، الأيام التحسيسية والأبواب المفتوحة، أو بالتواصل عن طريق مختلف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تمتلكها المؤسسة والتي سنوضحها لاحقا، والهدف من هذا التنوع في طرق الإتصال استهداف مختلف أصحاب المصلحة بإختلاف خصائصهم، درجة تأثيرهم وحجم مصالحهم.

ومن بين أبرز أدوات اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية نذكر:

- ✓ **التقارير:** تعتمد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية للإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية على تقارير متكاملة تشمل البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، إلا أن هذه التقارير تكون محدودة النشر.
- ✓ **الإعلانات:** تتم عن طريق وسائل الإعلام السمعية، السمعية البصرية والمكتوبة، الموقع الرسمي للمؤسسة والصفحات الرسمية للمؤسسة على الشبكات الاجتماعية، بهدف التعريف بمنتجات المؤسسة، العروض الترويجية، التخفيضات، فتح خطوط جديدة، تقديم إرشادات وتوجيهات، نشر البيانات المتعلقة بإلغاء أو تغيير موعد الرحلات، إضافة إلى الحملات التحسيسية المختلفة لاسيما خلال موسمي الحج والعمرة.
- ✓ **الملصقات، الشعارات، الديكور والرموز:** تشرف مديرية تسيير العلامة على تصميم أفضل الصور والملصقات المتضمنة شعارات تعبر عن إهتمام المؤسسة بكافة أصحاب المصلحة، ومثال عن ذلك تقديم التهاني والتبريكات بمناسبة الأعياد الدينية والوطنية من خلال تصميم صور أو فيديوهات تتناسب وخصائص الحدث، إضافة إلى قيام المؤسسة خلال سنة 2024م بعملية تغليف الهيكل الخارجي لعربات الميتررو والترامواي بصور لشعار المؤسسة بهدف تعزيز صورتها الذهنية لدى أصحاب المصلحة.
- ✓ **تنظيم التظاهرات أو المشاركة بها:** أشرنا سابقا لمختلف التظاهرات سواء تلك التي تنظمها المؤسسة، أو التي تشارك فيها سواء داخل الوطن أو خارجه.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

إضافة إلى ما سبق ذكره، تعتمد المؤسسة في اتصالها لمسئوليتها الاجتماعية على مجموعة من أدوات الويب والتي سنتطرق لها لاحقاً.

4.3 النتائج ومناقشتها

من خلال هذا الجزء سيتم مناقشة النتائج المتوصل إليها بناء على تشخيص ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ومساهمة أدوات الويب في الانتقال إلى الجيل الثاني من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0)، إضافة إلى مساهمة هذه الأدوات في صياغة، تنفيذ واتصال استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي نستعرضها كما يلي:

1.4.3 مساهمة أدوات الويب في الانتقال إلى الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

إستناداً إلى ما توصلنا إليه في الفصل النظري، فإن الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قائم على إشراك أصحاب المصلحة والتعاون معهم، كما أنه يركز على جانبين أولهما "المسؤولية" والثاني "الاستدامة" وهذا ما يوضحه نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية 2.0، في هذا الصدد حاولنا تقييم مساهمة أدوات الويب في تطوير المحتوى العام للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية والتوجه إلى إنشاء قيمة مشتركة مع أصحاب المصلحة من خلال تحليل مجموعة من العناصر نوضحها كما يلي:

✓ عناصر الإتجاه الإستراتيجي وهيكله المؤسسة:

بالرجوع إلى عناصر الإتجاه الإستراتيجي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وهيكلها التنظيمي، نستنتج أن المؤسسة تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق أهداف إقتصادية وكذا إجتماعية على غرار فك العزلة عن المناطق النائية، كما تحرص على الإلتزام بمبادئ الاستدامة، هذه الأخيرة تحمل في طياتها أهداف بيئية، فيما يخص قيم وثقافة المؤسسة فهي تؤكد أن التواصل مع أصحاب المصلحة أمر أساسي، خاصة وأن تكوين وتدريب المورد البشري في مجال العلاقات والتواصل مع أصحاب المصلحة يعد ضرورة ملحة.

من خلال الهيكل التنظيمي (الملحق "08") نلاحظ غياب مديرية أو مصلحة تتكفل بتسيير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا ما يفسر أنها نشاط أساسي يشمل كافة المستويات الإدارية للمؤسسة، أي أن كل مستوى إداري أو هيكله مسؤولة اتجاه أصحاب المصلحة في إطار المهام والصلاحيات

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

المسندة لها أو التعاون بين مختلف هيكل المؤسسة لتحقيق ذلك، في ذات الصدد، ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير العلامة الموضح في الشكل "17" باعتبارها القائمة على صياغة، تنفيذ واتصال معظم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نجد أنها تتوفر على مختلف الموارد الضرورية للقيام بالمهام الموكلة لها بما يضمن رضا أصحاب المصلحة ويخدم صورة وسمعة المؤسسة.

✓ البعد الاقتصادي:

يهدف النشاط الأساسي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية إلى تحقيق عوائد اقتصادية من خلال التحسين المستمر في جودة خدماتها، وكذا تقديم باقة متنوعة من الخدمات وبأسعار مختلفة بما يتوافق وخصائص مختلف أصحاب المصلحة، إلى جانب تطوير أسطولها وهذا ما أشرنا له سابقا، وهذا ما انعكس بشكل ايجابي على عدد المسافرين عبر خطوطها الداخلية والدولية، كما وضحناه من خلال الشكلين "13" و "14".

حسب تصريحات مسؤولين بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية خلال مقابلاتنا لهم، فإن المؤسسة تحقق نتائج مالية إيجابية، تخصصها الدولة - باعتبارها المساهم الوحيد في رأس مال المؤسسة - لفائدة المؤسسة من أجل توسيع نشاطها على غرار الحيازة على الطائرات، مختلف التجهيزات والعقارات.

في ذات السياق وقع الرئيس المدير العام خلال شهر جوان 2024م عدة عقود لشراء 35 طائرة جديدة، حيث سيتم استلام أول دفعة مكونة من 03 طائرات ابتداء من شهر جوان 2025م، فيما سيتم استلام باقي الدفعات على المدى المتوسط والطويل إلى غاية سنة 2040م، حيث أن عملية الاقتناء مدروسة وتتم تدريجيا لتفادي وقوع المشاكل، وهذا دائما في إطار توسيع نشاط المؤسسة واستحداث خطوط جديدة مع التركيز على توفيق خطوط دولية جديدة من مختلف المطارات عبر الوطن.

إضافة إلى ذلك، تعمل المؤسسة على استقطاب أكبر قدر ممكن من المسافرين الجزائريين المغتربين والمسافرين الأجانب من أجل اكتشاف الجزائر، وهذا من خلال ترويجها للسياحة المحلية عبر التظاهرات المحلية والدولية ذات الطابع السياحي التي أشرنا لها سابقا، إضافة إلى الترويج عبر موقعها الإلكتروني من خلال تخصيص فضاء تحت تسمية "اكتشف الجزائر" الهدف منه التعريف بأهم المقاصد السياحية بالجزائر وإعطاء معلومات شاملة عنها، كذلك عبر الشبكات الاجتماعية بعرض فيديوهات ذات الصلة، وبالتالي المساهمة في تعزيز قطاع السياحة بالجزائر وتقديم دفع إيجابي للإقتصاد الوطني.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

✓ البعد الاجتماعي والأخلاقي:

يتجلى الدور الاجتماعي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في ممارساتها اتجاه الأفراد العاملين بها من خلال منحهم امتيازات وتحفيزات للاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم، إلى جانب ضمان التكوين والتدريب المستمرين لهم لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم. يتضح كذلك البعد الاجتماعي لمسئوليتها الاجتماعية من خلال العمل على ضمان النقل الجوي عبر مختلف مناطق الوطن مع التركيز على الهضاب العليا، مناطق الجنوب وأقصى الجنوب لفك العزلة عنها، باعتبار أسعار الرحلات من وإلى مناطق الجنوب وأقصى الجنوب مدعومة من طرف الدولة الجزائرية وأن المؤسسة لا تحقق عوائد اقتصادية معتبرة من خلالها، إلا أنها ملزمة بتوفير خدماتها عبر تلك الخطوط دون انقطاع إلا في حال وجود خطر يهدد أمن وسلامة المسافرين، حسب تصريح مسؤولين بالمؤسسة. إضافة إلى ما تم ذكره، وكما أشرنا سابقاً، تستقبل المؤسسة مئات الطلبة والمتربصين سنوياً سواء لإجراء دراساتهم الميدانية أو لمزاولة تربيصاتهم التطبيقية باختلاف تخصصاتهم التي تتوافق ونشاط المؤسسة، كذلك استقبال أطفال وتلاميذ المؤسسات التربوية في إطار الخرجات البيداغوجية المنظمة والمبرمجة مسبقاً.

يتم أيضاً عقد عدة لقاءات وتنظيم تظاهرات من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بكافة مناطق الوطن بهدف الاستماع لانشغالات أصحاب المصلحة بما فيهم الثانويين، كالشركاء الاجتماعيين، وإشراكهم في إيجاد حلول لانشغالاتهم وتطلعاتهم بما يخدم صالح الطرفين، وهذا في إطار إنشاء قيمة مشتركة.

تحاول مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية الامام باهتمامات وتطلعات مختلف أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، وهذا ما لمسناه من خلال تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الشركاء الاجتماعيين باعتبارهم أصحاب مصلحة ثانويين، سواء من خلال المشاركة، الرعاية أو التكفل بالأعمال الخيرية في عدة ميادين.

✓ البعد البيئي:

يشمل البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية 2.0 كل الإجراءات والتدابير التي تتخذها مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية الهادفة إلى تقليل الأثر البيئي المترتب عن نشاطها، من خلال خضوعها بالقوانين واللوائح التنظيمية الوطنية والدولية المتعلقة حماية البيئة، التزامها بمعايير الدولية لنظام الإدارة البيئية (ISO 14000)،

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تطبيقها لإرشادات وتعليمات هيئات المراقبة التي أشرنا لها سابقا، عقد اتفاقيات مع مؤسسات متخصصة في الاسترجاع وإعادة التدوير إذا استدعى الأمر ذلك.

بالنظر إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتعدى الالتزام، تشارك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة طوعية في بعض التظاهرات الإقتصادية أو العلمية ذات الطابع البيئي، المشار إليها سابقا، إلا أن تلك المشاركات تعتبر محتشمة مقارنة بالمجالات الأخرى، فحسب المسؤولين هذا راجع لكون الشركاء الاجتماعيين الناشطين في مجال حماية البيئة عادة ما تكون مطالبهم لا تتوافق مع النشاط الأساسي للمؤسسة، حيث أنهم يفضلون الحصول على إعانات مالية، إلا أن المؤسسة تقوم بتقديم مساعدات في إطار الرعاية أو الأعمال الخيرية في شكل تذاكر سفر أو المشاركة الفعلية من خلال تخصيص مختلف الموارد البشرية، التقنية والتجهيزات لإنجاح تلك الظاهرة، بما يتوافق ونشاطها الأساسي وهو توفير النقل الجوي.

ساهمت المؤسسة في سنة 2024م في مشروع ذو طابع بيئي بالتعاون مع "المؤسسة الناشئة الداي" في إطار رعايتها للتظاهرات العلمية التي أشرنا إليها سابقا، أين أطلقت مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تحدي "الابتكار المفتوح للإقتصاد الأخضر" بالشراكة مع حاضنة الأعمال " Blue Green Business " حيث يهدف هذا التحدي إلى التعاون المباشر مع مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لإيجاد حلول مبتكرة تتعلق بالاستدامة، الطاقات المتجددة وتقليل البصمة الكربونية، كما يتيح الفرصة للمشاركين من أجل التعرف بمشاريعهم والعمل على تحقيقها على أرض الواقع.

أتيحت فرصة المشاركة لكل من المؤسسات الناشئة، الباحثون، الطلبة، حاملي المشاريع، المقاولون الذاتيون والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كان هدف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية من خلال هذا التحدي هو السعي للتطوير المستمر لمسئوليتها البيئية، من خلال العمل على دمج الطاقات المتجددة ففي مجال الطيران ونشر الوعي البيئي على متن الطائرة، كذلك يمكن المشاركين من تقديم مشاريعهم المتعلقة بالمحاور الأربعة التالية:

1- تخزين المواد الغذائية بطريقة سليمة للبيئة.

2- توعية الركاب بالاستدامة.

3- تقليل البصمة الكربونية للوجبات المقدمة على متن الطائرة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

4- الدمج الفعال للطاقات المتجددة في مجال الطيران.

في حال عرفت هذه المشاريع -التي لا تزال قيد التنفيذ- تجسيد فعلي لها ستحقق مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية قفزة نوعية في مجال مسؤوليتها الاجتماعية بصفة عامة والبيئية بصفة خاصة، من خلال إنشاء قيمة مشتركة مع حاملي تلك المشاريع.

✓ إنشاء قيمة مشتركة مع أصحاب المصلحة:

تعتبر المؤسسة حوار أصحاب المصلحة والتواصل المستمر معهم وسيلة لتحقيق التعاون بين الطرفين بهدف تحقيق مصالح مشتركة، مما يؤكد أن إشراك أصحاب المصلحة عنصر أساسي لصياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية عبر كل المستويات الإدارية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، هذا ما تم التوصل إليه من خلال مجموعة الإجراءات والأدوات التي أشرنا إليها والتي تعتمدها المؤسسة في هذا الشأن.

بهدف تقييم محتوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، قمنا بالاعتماد على العناصر المبينة في الجدول "08" أدناه، والمستتبهة من الشكل "05" المتضمن نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0، بهدف تحديد درجة توافق تلك العناصر مع الاستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة محل الدراسة، التي سبق التطرق إليها.

الجدول "08": تقييم محتوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

ضعيف	متوسط	قوي	
		+	عناصر الاتجاه الاستراتيجي وهيكل المؤسسة
		+	البعد الاقتصادي
		+	البعد الاجتماعي والأخلاقي
	+		البعد البيئي
		+	إنشاء قيمة مشتركة مع أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

من خلال الجدول السابق يتضح أن العناصر التي تم الاستناد إليها في تحليل المحتوى العام للمسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تتوافق بدرجة كبيرة مع القواعد والأسس المبني عليها نموذج الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0، مما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية تعد ثقافة بالمؤسسة وليست مجرد نشاط ثانوي.

2.4.3 مساهمة أدوات الويب في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

تعتمد مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على مجموعة من أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تسعى من خلالها لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال النقل الجوي والاستجابة لاهتمامات الجيل الحالي من أصحاب المصلحة.

في هذا الصدد، دعم نظام معلومات المؤسسة بنظام ذكاء الأعمال (Business intelligence) القائم على تقنيات الذكاء الاصطناعي، مما يسمح بالتنقيب على البيانات (Data Mining) من مصادر مختلفة على غرار الانترنت، قواعد بيانات المؤسسة التي تخزن بها المعلومات المجمع عبر أرضية الحجز والدفع الإلكترونيين، المنصة الإلكترونية لتقديم الشكاوي، التطبيق الإلكتروني والبوابة الإلكترونية للمؤسسة، الموقع والبريد الإلكترونيين الخاصين بالمؤسسة.

يتم عبر نظام ذكاء الأعمال تحليل كم هائل من البيانات المختلفة والكشف عن العلاقات والترابطات بينها، تخزينها وتصنيفها عبر مستودعات البيانات (Data warehouses) للتمكن من استرجاعها عند الحاجة أو نشرها بصفة آلية عبر البوابة الإلكترونية أو البريد الإلكتروني الداخلي في أشكال مختلفة للمعلومات، سواء في شكل لوحات قيادة أو تقارير حسب احتياجات وصلاحيات كل مستخدم، حيث تم تصميم نظام ذكاء أعمال لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لدعم القرارات المتعلقة بالنشاط الأساسي للمؤسسة وهذا في إطار التوجه إلى رقمنة مختلف الإجراءات المتعلقة بالنقل الجوي، على غرار الحجز الإلكتروني، مواعيد الرحلات، برامج التسعير، إدارة الحجوزات، الدفع الإلكتروني، تسيير الإيرادات، إدارة العلاقة مع الزبون، تسيير الانحرافات وعمليات الجرد وغيرها.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

إضافة إلى ما تم ذكره، تجدر الإشارة أن نظام ذكاء أعمال المؤسسة يضمن كذلك القيام بعملية اليقظة الموجهة نحو الزبائن بصفة عامة والمسافرين بصفة خاصة قصد رصد خصائصهم واهتماماتهم، إلى جانب ذلك، تقوم المؤسسة بالاعتماد على أدوات أخرى من أجل جمع المعلومات عبر الويب على غرار الاستبيانات الالكترونية التي يتم وضعها تحت تصرف متصفح الموقع الالكتروني للمؤسسة، او عن طريق إرسال كم هائل من الرسائل الالكترونية المتضمنة استبيانات الكترونية، هذه الأخيرة تشمل كل الجوانب المتعلقة بالخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، ويتم ذلك تحت إشراف مديرية المبيعات والشبكات¹ التابعة للقسم التجاري.

ولضمان السير الحسن لكل هاته الإجراءات تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة في مجال الإعلام الآلي والذكاء الاصطناعي يتم تكوينهم وتحسين مهاراتهم بصفة دورية حسب المستجدات التقنية من أجل تطوير نظام ذكاء الأعمال للمؤسسة بالتعاون مع مختلف الأقسام والمديريات الأخرى بهدف ترجمة احتياجاتهم إلى حلول تقنية.

في سياق صياغة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، يعتمد مسؤولي وإطارات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بشكل مكثف على أدوات الويب بهدف جمع المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة من مصادر مختلفة وهذا بالاعتماد على محركات البحث والشبكات الاجتماعية، حيث أكدوا -عند استجوابهم- أن الويب مصدر جد ضروري لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله عند استهداف، جمع تحليل ونشر المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة سواء بالاعتماد على تقنية السحب (pull) أو الدفع (push).

في ذات الخصوص، تقوم مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بتسيير صفحاتها الرسمية على الشبكات الاجتماعية عن طريق مؤسسة خاصة تنشط في مجال تكنولوجيا المعلومات والرقمنة²، ومن بين المهام الموكلة لهذه المؤسسة تفعيل سيرورة لليقظة عبر الصفحات الرسمية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على الشبكات الاجتماعية بهدف اتخاذ قرارات استباقية في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلى جانب تفعيل عملية الحوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة عبر تلك الشبكات، وهذا تحت إشراف مديرية تسيير العلامة التابعة للقسم التجاري.

1 Direction Ventes & Réseaux.

2 يتم إبرام عقد مع مؤسسة خاصة في إطار المقابلة من الباطن وهذا بعد طرح مناقصات سنويا.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

تجدر الإشارة أن رئيس دائرة التسويق الالكتروني يحوز على الترخيص بالولوج إلى الصفحات الرسمية للمؤسسة على الشبكات الاجتماعية من أجل التفاعل مع أصحاب المصلحة عبر الرسائل الخاصة و/أو التعليقات، كما تقوم المؤسسة الخاصة المكلفة بتسيير الصفحات الرسمية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بموافاة مديرية تسيير العلامة وبصفة دورية بتقارير عن المؤشرات المتعلقة بمجموع تفاعلات أصحاب المصلحة مع مختلف المنشورات.

من خلال ما سبق، وبالإضافة إلى أن الشبكات الاجتماعية تعتبر أداة فعالة لجمع المعلومات ذات الصلة بأصحاب المصلحة، فإنها توفر كذلك إمكانية تحليل البيانات المتعلقة بالتفاعل مع منشورات المؤسسة عبر صفحاتها الرسمية على facebook و instagram وهذا من خلال برمجية¹ Meta business suite، أما بخصوص تحليل المعلومات عبر الويب، يستخدم عمال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عادة برمجيات خاصة بالمؤسسة على غرار التقنيات المعتمدة من خلال نظام ذكاء الأعمال، إلى جانب برمجيات مساعدة على إجراء التحليل الإحصائي، معالجة النصوص، الصور والفيديوهات، كل حسب المهام المسندة إليه ومهاراته في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات.

بالنسبة لعملية نشر المعلومات في إطار عملية اليقظة، هناك معلومات يتم نشرها آليا عبر تطبيقات نظام ذكاء الأعمال، عبر البوابة الالكترونية و/أو عبر البريد الالكتروني الداخلي حسب التصميم المعتمد، إضافة إلى ذلك يستخدم الأفراد العاملون بالمؤسسة مجموعة من أدوات الويب المفتوحة المصدر لضمان نشر ومشاركة المعلومات في الوقت الفعلي بسهولة، سواء عن طريق إرسال نصوص، صور، فيديوهات وغيرها، ومن أبرز هذه الأدوات نجد: WhatsApp، Viber، Telegram، SnapChat وغيرها مع ضرورة التركيز على ضمان سرية وسلامة المحتوى، كما يتم عادة عقد لقاءات وجلسات عمل بين مختلف المديرات بما فيها الجهوية، الأقسام وكذا ممثلي المؤسسة خارج الوطن، وهذا بهدف نشر المعلومات والإنشاء الجماعي للمعنى، هذه الجلسات تكون عن بعد باستخدام مجموعة من أدوات الويب المخصصة لذلك، نذكر من أبرزها: Zoom، Google meet.

استنادا لما سبق ذكره، تعتبر مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية الويب من بين المصادر الأساسية لتفعيل عملية اليقظة عبر كل مراحلها إلى جانب اعتماده كأداة فعالة تساهم في ضمان الحوار مع أصحاب المصلحة

1 <https://www.facebook.com/business/tools/meta-business-suite>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الداخليين والخارجيين، وهذا ما يوضحه الجدول "09" أدناه، حيث يظهر الارتباط القوي بين استخدام أدوات الويب، مراحل عملية اليقظة، وحوار أصحاب المصلحة في سياق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

جدول "09" تقييم استخدامات اليقظة وحوار أصحاب المصلحة عبر الويب في سياق المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

ضعيف	متوسط	قوي	
		+	الاستهداف، البحث وجمع المعلومات
		+	التحليل وإنشاء المعنى
		+	نشر المعلومات
		+	حوار أصحاب المصلحة

المصدر: من إعداد الباحثة.

تجدر الإشارة أنه من بين الخدمات والبرامج التي تم صياغتها وتنفيذها خلال سنتي 2023م، 2024م بالاعتماد على نتائج تفعيل اليقظة عبر الويب والتي تنصب ضمن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، نذكر:

- تنظيم المؤسسة لندوة صحفية تحت شعار "Air Algérie entre fake news, le vrai du faux"، التي أشرنا لها سابقا، تبعا لتداول أخبار مغلوطة وفيديوهات مفبركة على الشبكات الاجتماعية، الهدف من هذه الندوة تقديم توضيحات حول هذه الشائعات التي يمكن أن تشكل تهديدا من شأنه المساس بصورة وسمعة المؤسسة.
- تنظيم المؤسسة لمسابقة عبر صفحتي Facebook و Instagram للفوز بتذاكر لحضور مباريات البطولة الإفريقية للأمم لكرة القدم المقامة بالجزائر، وهذا بالنظر إلى العدد الهائل للمتفاعلين مع هذه التظاهرة الرياضية الذي تم رصده عبر صفحاتها على الشبكات الاجتماعية خلال فترة تنظيم البطولة.
- إضافة إلى المشاركة في العديد من التظاهرات سواء في إطار الرعاية أو الأعمال الخيرية، أين تكون المؤسسة سباقة في المبادرة بالمساهمة في تنظيمها، وهذا بعد حصولها على معلومات مسبقة في شكل إشارات ضعيفة حول موعد التظاهرة من خلال تفعيل يقظتها عبر الويب.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

3.4.3 مساهمة أدوات الويب في اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

في إطار التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، تتبنى مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة، حيث ساهمت أدوات الويب بشكل واضح في عملية صياغة وتنفيذ تلك الاستراتيجية، أما بخصوص اتصال المؤسسة لمسؤولياتها سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو البيئية فهي تلجأ إلى مجموعة من أدوات الويب نذكرها كما يلي:

✓ **الموقع الإلكتروني للمؤسسة:** يتم من خلاله التعريف بالمؤسسة، خدماتها، عرض وشرح إجراءات وتعليمات السفر، إلى جانب تخصيص فضاء للتعريف بالسياحة الداخلية تحت عنوان "اكتشف الجزائر"، كما تجدر الإشارة إلى أن الموقع الإلكتروني للمؤسسة تفاعلي حيث يمكن عبره ترك رسائل في شكل تعليقات.

✓ **البوابة الإلكترونية¹:** هي عبارة عن منصة إلكترونية موجهة لأصحاب المصلحة بالمؤسسة، يتم من خلالها نشر ومشاركة المعلومات معهم، تضم فضاء خاص بالأفراد العاملين، يسمح بالإطلاع على/وتحميل مختلف الوثائق، التقارير، المذكرات الداخلية والتعليمات وغيرها في شكل ملفات (PDF)، فضاء آخر خاص بالمتقاعدين يمكنهم من خلاله الاستفادة من كافة الخدمات الموجهة لفتنهم إضافة إلى الإطلاع على مختلف العروض والامتيازات التي توفرها لهم المؤسسة في إطار الخدمات الاجتماعية، كذلك يوجد فضاء مخصص لوكالات السفر، المقاولين من الباطن ومختلف الإعلانات في شكل ملفات الكترونية (PDF) والمتضمنة على سبيل الذكر: المناقصات، إعلانات التوظيف وغيرها.

تجدر الإشارة أنه يستوجب إنشاء حساب من أجل الحصول على الترخيص بالولوج إلى الفضاء والإطلاع على المعلومات والوثائق التي تخص كل فئة لضمان سرية بعض المعلومات، علما أنه يمكن الإطلاع على بعض الوثائق وتحميلها بالنسبة لعامة المتصفحين دون شرط تسجيل الدخول للحساب.

✓ **البريد الإلكتروني:** يتم إرسال كم هائل من الرسائل الإلكترونية (Mass mailing) إلى أصحاب المصلحة في نفس الوقت، والذين سبق لهم تسجيل بريدهم الإلكتروني عند حجز تذاكر السفر أو عند طلب خدمة من المؤسسة، وتكون هذه الرسائل عبارة عن نصوص إعلانية أو سبر آراء، كذلك هو الأمر فيما يتعلق بالبريد

1 <https://portail.airalgerie.dz/web/airalgerie>

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

الالكتروني الداخلي (Messagerie électronique interne) للمؤسسة، الذي يضمن تدفق المعلومات داخليا عبر مختلف المستويات.

✓ الصفحات الرسمية للمؤسسة على الشبكات الاجتماعية: تمتلك مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية مجموعة من الصفحات الرسمية على الشبكات الاجتماعية التي أشرنا إليها في الجدول "05"، وحسب ما لمسناه من خلال المقابلات التي أجريناها على مستوى مديرية تسيير العلامة وكذا تحليلنا لمحتوى منشورات المؤسسة عبر هذه الصفحات وجدنا أن صفحة المؤسسة على LinkedIn تعتبر مهنية بحتة، أما بخصوص الصفحات الأخرى فهي تخصص لنشر مختلف المحتويات، كما اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بكثرة على صفحاتها على Facebook و Instagram لمشاركة منشوراتها مع مختلف أصحاب المصلحة والتفاعل معهم.

على هذا الأساس، قمنا من خلال دراستنا هذه بتحليل محتوى صفحتي المؤسسة على Facebook و Instagram خلال الفترة الممتدة من 01 جانفي 2023م إلى غاية نهاية سنة 2024م، أين لاحظنا أن المؤسسة تقوم عادة بنشر نفس المحتوى على كلا الصفحتين، وعليه ركزنا على صفحة Facebook لإعداد الجدول الموضح أدناه المتضمن محتوى منشورات المؤسسة باختلاف طبيعتها نصوص، صور، فيديوهات وبمختلف اللغات على ذات الصفحة خلال الفترة المذكورة أعلاه.

✓ تطبيق **Air Algérie**: طرحت شركة الخطوط الجوية الجزائرية تطبيق قابل للتحميل على الهواتف النقالة الذكية، يُمكن المستخدم من حجز الرحلات، إدارة الحجز، التسجيل الإلكتروني، برمجة الرحلات، إيجاد أقرب مطار، استبدال الأميال وغيرها من الخدمات، إضافة لإستقبال إشعارات عبارة عن إعلانات حول خدمات المؤسسة، التخفيضات والعروض الترويجية.

كذلك، يمكن لمستخدم هذا التطبيق التسجيل وإنشاء حساب خاص به وتحديث معلوماته الشخصية دوريا لتسهيل عملية استفادته من الخدمات والامتيازات التي تقدمها المؤسسة.

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

جدول "10": طبيعة منشورات مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على صفحتها الرسمية Facebook

2024	2023	طبيعة المنشور
44	54	عروض ترويجية
24	37	بيانات
14	10	إرشادات وتوجيهات
14	9	التعريف بالخدمات
30	17	التهناني
3	6	مسابقات
10	13	مشاركة في التظاهرات
01	01	أخرى (منشورات تمثل تعديلات أجريت على الصفحة)
140	147	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: <https://www.facebook.com/AirAlgerieOfficiel> التصفح بتاريخ: 2025/01/10.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بالنشر عبر صفحة Facebook بمعدل اثني عشر (12) منشورا في الشهر وهو رقم متوسط نوعا ما، كما أن أغلب منشوراتها تهدف إلى التعريف بالعروض الترويجية، البيانات المتعلقة بإلغاء الرحلات، فتح خطوط جديدة وتقديم توضيحات، والتي لها بعد اقتصادي أكثر، من خلال استهداف المسافرين عبر تلك المنشورات، إلى جانب المنشورات التي تمثل البعد الاجتماعي والمتعلقة أساسا بتقديم التهناني والمشاركة في إحياء المناسبات والأعياد الوطنية والدينية، تشجيعها للرياضيين ممثلي الجزائر في مختلف المنافسات الدولية، الحملات التوعوية والإرشادية على غرار حملة "أكتوبر الوردية"، إضافة إلى رسائل الشكر والعرفان لمتقاعدي المؤسسة، كذلك يتجسد البعد الاجتماعي لمنشورات المؤسسة من خلال تنظيمها لمسابقات عبر صفحتها، ومشاركتها في بعض التظاهرات ذات الطابع الاجتماعي على غرار تلك التي أشرنا لها سابقا.

تجدر الإشارة أنه تم ملاحظة ضعف في نشر ومشاركة مساهمات المؤسسة في أغلب التظاهرات التي تقوم برعايتها، مع تسجيل غياب تام للمنشورات ذات الصلة بالمبادرات التي تتكفل من خلالها بالأعمال الخيرية، عليه

3. الفصل الثاني: تحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0

طرحنا هذا التساؤل على مسؤولين بمديرية تسيير العلامة، الذين أكدوا لنا أن الأمر يعود إلى عدم إمكانية استغلال المؤسسة للمعلومات والصور الشخصية لأصحاب المصلحة لتحقيق أهدافها الاقتصادية (الترويج لسمعة المؤسسة)، وهذا لالتزامها بتطبيق القانون رقم 07-18 المؤرخ في 18 جوان 2018 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي¹، وهذا من خلال التزامها بالحفاظ على سرية المعلومات الشخصية الخاصة بأصحاب المصلحة.

في هذا الصدد وفي سياق اتصال مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لمسئوليتها الاجتماعية، تلجأ إلى تصميم منشوراتها بإختلاف طبيعتها، بالاعتماد على مواردها الخاصة، إلى جانب التفاعل والحوار مع أصحاب المصلحة عبر الرسائل الخاصة بدلا من الرد على تعليقاتهم بالمنشورات التي يتم مشاركتها مع الجميع، خاصة إذا استدعى الأمر التصريح بمعلومات خاصة مثل الاسم واللقب، رقم تذكرة السفر، رقم الهاتف والبريد الإلكتروني وغيرها، من أجل تقديم التوضيحات اللازمة والارشادات التي تتوافق مع طبيعة انشغالاتهم.

تقوم المؤسسة بحجب و/أو حذف كل التعليقات والمشاركات عبر صفحاتها الرسمية على الشبكات الاجتماعية التي لا تتوافق وقيم المجتمع الجزائري أو تلك التي تمس برموز السيادة الوطنية والوحدة الوطنية، كما أنها لم تُفعل خاصية تداول الإعلانات تجنباً للترويج لأي معتقدات أو الانحياز إلى أي جهة كانت، كما هو موضح من خلال السياسة العامة للصفحة الرسمية للمؤسسة على Facebook (ملحق "11").

من خلال ما سبق، نجد أن أدوات الويب تساهم بشكل كبير في اتصال المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، إضافة إلى أنها وسيلة يتم من خلالها التفاعل مع أصحاب المصلحة والحصول على آرائهم واقتراحاتهم، التي يتم استغلالها وتحليلها من أجل دعم وتطوير ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، إلا أنه لا يمكن أن نستند في تقييمنا لاتصال تلك الممارسات على محتوى منشورات المؤسسة بصفحاتها الرسمية على الشبكات الاجتماعية السالف ذكرها في الجدول "10"، وهذا راجع إلى عدم إفصاح المؤسسة وعدم مشاركتها لكل ممارساتها المسؤولة اجتماعيا عبر الويب بالنظر إلى التزامها بتطبيق القوانين والمعايير الأخلاقية المعمول بها في هذا الشأن، الأمر الذي يعتبر في حد ذاته من بين التزامات المؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة.

1 متاح على: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2018/A2018034.pdf>

خلاصة الفصل الثاني

قمنا من خلال هذا الفصل بتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0، وهذا بالإعتماد على مجموعة من الأدوات التي تتوافق وطبيعة دراستنا النوعية، أبرزها المقابلات والملاحظة إلى جانب البحث الوثائقي، علما أن دراستنا شملت سنتي 2023م و2024م فقط من بين خمس سنوات الأخيرة، وهذا راجع لإنتشار جائحة كورونا الذي ترتب عنه توقف لنشاط المؤسسة.

توصلنا من خلال تشخيص وتحليل ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر الويب 2.0 لمجموعة من النتائج تؤكد أن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لها بعد استراتيجي وليست مجرد نشاط ثانوي، فهي قائمة على إشراك أصحاب المصلحة والتعاون معهم بهدف إنشاء قيمة مشتركة ومستدامة، كذلك فإن سيرورة اليقظة الإستراتيجية تحظى بأهمية بالغة بالمؤسسة حيث تُخصص مجموعة من الموارد لتفعيل هذه السيرورة عبر الويب بهدف الإلمام باهتمامات أصحاب المصلحة والاستجابة لتطلعاتهم، كما تعتبر المؤسسة الويب أداة أساسية للتفاعل والحوار معهم خاصة من خلال صفحاتها الرسمية عبر الشبكات الإجتماعية مع ضرورة ضمان شروط ومعايير الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية الخاصة بأصحاب المصلحة.

خاتمة

4. خاتمة

ساهمت العديد من الدراسات والأبحاث التي اهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تجاوز تلك النظرة المحدودة لأهداف المؤسسات ودورها في المجتمع، والتي كان ينظر إليها في السابق أنها تقتصر على الأداء الاقتصادي من خلال توفير مناصب شغل، دفع الأجور وتوفير السلع والخدمات، وغيرها ومن خلال دراستنا هذه ومراجعتنا للأدبيات ذات الصلة بها، أبرزنا مساهمة أدوات الويب 2.0 في الانتقال إلى الجيل الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة القائم على التعاون مع أصحاب المصلحة وإشراكهم من أجل إنشاء قيمة مشتركة دون إلحاق الضرر بالبيئة باعتبارها مصدرا لثروات الأجيال القادمة، بالتالي تكون المؤسسة قد أخذت بالاعتبار البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي عند صياغة استراتيجياتها.

تزامن هذا الانتقال في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع الرواج والاستخدام الواسع لأدوات الويب 2.0، هذه الأدوات تمكن المؤسسة من تعزيز التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة لاسيما الجيل الجديد منهم الذي يتميز بالاستخدام المفرط لها، والذي يقوم بنشر ومشاركة خصائصه، ميولاته واهتماماته مع جميع الفاعلين، مما يجعل من الويب فضاءً لتدفق كم هائل من المعلومات، الأمر الذي يستوجب على المؤسسة تفعيل سيرورة الليقطة الاستراتيجية من خلال تخصيص موارد بشرية مؤهلة، تقنية وإجراءات تنظيمية بهدف استغلال تلك المعلومات وإعطائها معنى بشكل يساعد على إنشاء قيمة مضافة للمؤسسة من جهة، وضمان مشاركة المؤسسة لممارساتها في إطار نشاطها بهدف التفاعل مع كافة أصحاب المصلحة في الوقت الفعلي من جهة أخرى.

انطلاقاً من فرضيات البحث التي تم بناؤها اعتماداً على الفصل الأول وقيامنا بدراسة ميدانية متمثلة في دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بهدف وضع تفسيرات لتلك الفرضيات، توصلنا إلى جملة من النتائج نستعرضها كما يلي.

1.4 نتائج البحث:

تركز مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية على التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة من خلال اتخاذ جملة من التدابير والإجراءات عبر مختلف مستوياتها الإدارية، ساعية بذلك للتعاون وإشراك كافة أصحاب المصلحة كلٌّ حسب مصالحه ودرجة تأثيره عليها أو على أصحاب المصلحة الآخرين، كذلك يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية هي ثقافة بالمؤسسة وليس نشاط ثانوي لها تتولى الإشراف عليه مديرية أو مصلحة معينة، تسعى من خلاله للاستجابة لمطالب فئة محددة من أصحاب المصلحة، أو من أجل التغطية على بعض الأضرار التي تنتسب فيها للمجتمع، بل هي تشمل كافة

4. خاتمة

أقسام ومديريات المؤسسة حسب صلاحيات كل مستوى مع إلزامية التعاون بين كل هياكلها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

واستنادا إلى اعتبار الشركاء الاجتماعيين كعينة عن أصحاب المصلحة الثانويين للمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بصياغة استراتيجيات واتخاذ تدابير من أجل التواصل والتعاون معهم بصفة دائمة استجابة لتطلعاتهم من جهة وإنشاء قيمة مشتركة بينهما من جهة أخرى، كذلك هو الحال بالنسبة لأصحاب المصلحة الآخرين الأساسيين الممثلين في المسافرين والموارد البشرية الذين لديهم مصالح كبيرة مع المؤسسة وتأثير قوي عليها، فهي تقوم بإشراكهم والتعاون معهم على حد سواء من خلال وضع تحت تصرفهم جملة من الوسائل والتقنيات بما يتوافق وخصائصهم ضمانا للتواصل المستمر معهم وفي الوقت الفعلي، في إطار التزامها بمسؤوليتها. أما فيما يخص الاستدامة فهي ترتبط غالبا بالبعد البيئي، حيث نجد أن المؤسسة تعمل جاهدة عن طريق تطبيق العديد من التدابير والاستراتيجيات للتقليل من الأثر السلبي لنشاطها على البيئة.

بالتالي، هذا ما يقودنا إلى تأكيد صحة الفرضية الأولى لدراستنا المصاغة كما يلي:

✓ **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كممارسة إستراتيجية تؤدي إلى إنشاء قيمة مشتركة ومستدامة.**

تعتبر عملية اليقظة الاستراتيجية ممارسة ذات أهمية بالغة بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية عبر كافة أقسامها ومديرياتها، في هذا الشأن تقوم بالعديد من الإجراءات التنظيمية إضافة إلى تخصيص العديد من الموارد لضمان التطبيق الفعال لهذه العملية، تتجلى تلك الإجراءات التنظيمية في كل المراسلات، التعليمات، الاجتماعات، عمليات التكوين والتدريب والتأطير وغيرها، والتي من شأنها توعية وتنقيف كافة المورد البشري بأهمية عملية اليقظة ودوره فيها وبأنه ملزم بإخطار مسؤوله المباشر بأي انحرافات مسجلة أو أي تهديدات محتملة قد تؤثر على السير الحسن للمهام، وعليه تعتبر عملية اليقظة غير مهيكلة حيث يساهم فيها كل الأفراد العاملين بالمؤسسة كل حسب مؤهلاته ومهاراته.

إضافة إلى ما سبق، تسعى المؤسسة إلى إشراك كافة أصحاب المصلحة والتواصل والحوار معهم بهدف طرح انشغالاتهم وتقديم ملاحظاتهم، عن طريق تخصيص العديد من قنوات الاتصال التي تتيح إمكانية إرسال مختلف المحتويات بما يتوافق وخصائص الطرف المرسل بهدف تسهيل، تسريع وتبسيط عملية التواصل واستدامتها، حيث كان لأدوات الويب 2.0 دور بارز وجد مهم في ذلك.

4. خاتمة

إلى جانب عملية جمع المعلومات عبر الويب، تعتبر عملية معالجتها وتحليلها ممارسة لا يستهان بها، بالنظر إلى أن المؤسسة تستهدف كم هائل من المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة وتقوم بتحليلها ومعالجتها بالاعتماد على البرمجيات المتاحة عبر الويب، كذلك تعتبر عملية نشر هذه المعلومات بالاستعانة بأدوات الويب من بين الممارسات المعتمد عليها من أجل تسهيل وتسريع تدفقها وفي الوقت الفعلي مع ضرورة التأكد من سريتها وسلامتها، مما يساهم في اتخاذ القرارات بفعالية بهدف الاستجابة لاهتمامات أصحاب المصلحة واستباق تطلعاتهم، وعليه توصلنا لإثبات صحة الفرضية الثانية:

✓ ممارسة اليقظة 2.0 (اليقظة عبر الويب) يؤدي إلى التحكم في صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

تعتبر أدوات الويب من بين وسائط الاتصال المعتمدة من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لاتصال مسؤوليتها الاجتماعية ومشاركتها مع أصحاب المصلحة، فبفضل تنوع أدوات الويب تقوم المؤسسة بنشر محتويات مختلفة عبر صفحاتها الرسمية على الشبكات الاجتماعية أو عبر موقعها الإلكتروني، محاولة بذلك استهداف مختلف أصحاب المصلحة وإنشاء حوار تفاعلي معهم من خلال التفاعل مع تعليقاتهم، الرد على استفساراتهم، تقديم توضيحات لهم وتوجيههم بما يتوافق وطبيعة انشغالهم، كما تلجأ المؤسسة في بعض الحالات إلى الرد على انشغالات أو ملاحظات المتفاعلين معها عن طريق الرسائل الخاصة بهدف الحفاظ على سرية بعض المعلومات، إلى جانب عدم نشر ومشاركة كل ممارساتها المسؤولة اجتماعيا وهذا كنوع من التزامها اتجاه أصحاب المصلحة، من خلال تجنب استغلال تلك الممارسات كنوع من الترويج لسمعة وصورة المؤسسة وحفاظا على خصوصياتهم.

في ذات السياق، تخصص مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية موارد مالية، بشرية وتقنية لضمان السير الحسن لصفحاتها الرسمية على الشبكات الاجتماعية إلى جانب التحسين والتطوير المستمرين لموقعها الإلكتروني باعتبارها أدوات لا يُستغنى عنها للتواصل والحوار المستمر مع أصحاب المصلحة، حيث تعتبر المؤسسة هذا التحوار عبر الويب وكذا مختلف التفاعلات مع منشوراتها والتعليقات عليها، خاصة تلك التي تتضمن وتظهر ممارساتها المسؤولة اجتماعيا من بين البيانات التي يتم تحليلها واستغلالها لتطوير مسؤوليتها الاجتماعية، وعليه فإن الفرضية الثالثة أدناه قد تحققت.

✓ اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يؤدي إلى زيادة التفاعل مع أصحاب المصلحة من خلال الحوار في الوقت الفعلي.

2.4 آفاق البحث

باعتبار موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا يزال يحظى بإهتمام العديد من الباحثين، وبالنظر إلى التطورات المتسارعة لأدوات الويب خاصة في ظل إنتشار التقنيات القائمة على الذكاء الاصطناعي، وبالنظر للحدود الموضوعية والزمنية لبحثنا، فإنه يعد بمثابة تمهيد لأبحاث مستقبلية، وبهدف تعميم النتائج المتوصل إليها، نقترح أن تكون الدراسة طويلة المدى لمدة زمنية لا تقل عن عشر سنوات، وأن تشمل العديد من المؤسسات أو قطاع ككل، كذلك تحليل طبيعة الممارسات والموارد المساعدة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إضافة إلى تحليل أثر تلك الممارسات على أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير ثقافة استخدام أصحاب المصلحة لأدوات الويب في تعزيز التفاعل مع المؤسسة في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

قائمة المراجع

- Balmisse, G. (2014). veille stratégique sur Internet. France: eni Editions.
- Balmisse, G. (2023). Faire de la veille: Collecter, traiter, analyser et diffuser l'information (éd. 2ème édition). France: Editions ENI.
- Bowen, H. (1953). Social Responsibilities of the businessman. USA: the Federal Council of the Churches of Christ in America.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2009). Business & Society: Ethics and Stakeholder Management (7th Edition ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Cook, N. (2008). Enterprise 2.0 How Social Software Will Change the Future of Work. Gower Publishing.
- Créplet, F., & Jacob, T. (2009). Réussir un projet Intranet 2.0: Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, système d'information. Paris: Groupe Eyrolles.
- Cuervo Carabel , T., Orviz Martínez, N., & Arce García, S. (2019). The Communication of Corporate Social Responsibility on Twitter. Business and Society Review, 16(03), 72-107.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What Does The Businessman Owe to Society? Business Horizons, 10(04), 45-50.
- Delengaigne, X. (2016). Organiser sa veille sur internet (éd. 2ème édition). France: éditions EYROLLES.
- Dimitrova, Y. (2018, December). Communication on corporate social responsibility and management of responsible corporate reputation. Godishnik na UNSS, 01, 221-246.
- Freeman, E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. (P. s. Policy, Ed.) Pitman Publishing.
- Gond, P., & Igalens, J. (2012). Manager la responsabilité sociale de l'entreprise. France: Dareios.
- Heald, M. (1988). Social responsibilities of business Company and Community, 1900-1960 (First published ed.). New York, USA: Transaction Publishers.
- Hermel, L. (2010). maitriser et partiquer .. veille stratégique et intelligence économique. Paris, France: Éditions Afnor .
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students (Eighth edition ed.). UK: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (Seventh Edition ed.). UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Tapscott, D., & Williams, A. (2008). WIKINOMICS How Mass Collaboration Changes Everything. USA: Portfolio.

5. قائمة المراجع

- Thietart , R.-A., & et al. (2014). Méthodes de recherche en management (éd. 4e édition). Paris, France: Dunod.
- Visser, W. (2014). CSR 2.0 Transforming Corporate Sustainability and Responsibility. London, UK: Springer.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (thirteenth edition ed.). USA: Pearson Education.
- Wren, D., & Bedeian, A. (2009). The evolution of management thought (Sixth Edition ed.). the United States of America: John Wiley & Sons.
- Yin, R. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (Sixth edition ed.). Los Angeles, USA: SAGE Publications.

❖ المقالات

- Acuti, D., Glozer, S., & Crane, A. (2024). What is (and is not) stakeholder dialogue in CSR? A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 01-18.
- Aligica, P. (2006). Institutional and Stakeholder Mapping: Frameworks for Policy Analysis and Institutional Change. *Public Organization Review*, 6, 79-90.
- Arlow, P., & Gannon, M. (1982). Social Responsiveness, Corporate Structure, and Economic Performance. *The Academy of Management Review*, 07(02), 235-241.
- Asiaei, K., & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *nowl Process*, 26, 371–379.
- Audigier, N. (2015). La responsabilité sociale de l'entreprise, vecteur de communication institutionnelle. *Revue de Management et de Stratégie*, 06(02), 13-28.
- Camilleri, M. (2017). the corporate social responsibility notion. *Corporate Sustainability, Social Responsibility and Environmental Management*, pp 3-26. Cham, Switzerland: Springer Nature.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 04(04), 497-505.
- Carroll, A. (1991, July). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *business Horizons* (34(4)), pp 39-48.
- Carroll, A. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. D.S., Eds., the *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, Oxford
- Carroll, A. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 01(03).
- Carroll, A. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(06), 1258-1278.

5. قائمة المراجع

- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367.
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2022). Les veilleurs traqueur, pivot et intégré impliqués dans un processus de veille. *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol 14, pp 111-134.
- Du Hommet, J., Ihadjadene, M., & Grivel, L. (2018). Web 2.0 et partage de l'information: Étude dans une multinationale de jeux vidéo (Ubisoft). *Les Cahiers du numérique*, 14, 145-166.
- Emshoff, J., & Freeman, R. (2023). Stakeholder Management: A Case Study of the U.S. Brewers Association and the Container Issue. In S. Dmytriiev, & R. Freeman, R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics (Vol. Issues in Business Ethics 53, pp. 29-59). Switzerland: Springer Nature.
- Fana, R.-D. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 09(39), 65-85.
- Ferri, L., Pedrini, M., & Minciullo, M. (2022). Corporate social responsibility and stakeholder dialogue under institutional voids: decoupling the role of corporate motives, ethics, and resources. *Journal of Management and Governance*, 26, 159–188.
- Frederick , W. (2008). Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. In A. Carne, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. Siegel, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 522-531). UK: Oxford University Press.
- Fredireck, W. (1994, August). From CSR1 to CSR2 the maturing of business-and-society thought. *Business & Society*, 33(02), 150-164.
- Freeman, E. (2023). The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism. In S. Dmytriiev, & R. Freeman, R. Edward Freeman's Selected Works on Stakeholder Theory and Business Ethics (pp. 793-805). Switzerland: Springer Nature.
- Freeman, E., & Dmytriiev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *SYMPHONYA Emerging Issues in Management*(01), 07-15.
- Freeman, E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. (E. F. Forthcoming in M. Hitt, Ed.) *Handbook of Strategic Management*.
- Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique: entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*(n° 266), pp 23-31.
- Hetze, K., & Winistörfer, H. (2016). CSR communication on corporate websites compared across continents. *International Journal of Bank Marketing*, 34(4), 501-528.

5. قائمة المراجع

- Janssen, C., & Swaen, V. (2017). Inclure les publiereportages aux outils de communication sur la responsabilité sociétale des entreprises. *Gestion 2000*, 34(5), 361-380.
- Kanbach, D., Heiduk, L., Blueher, G., Schreiter, M., & Lahmann, A. (2024). The GenAI is out of the bottle: generative artificial intelligence from a business model innovation perspective. *Review of Managerial Science*(18), 1189–1220.
- Lee, K., Oh, W.-Y., & Kim, N. (2013). Social Media for Socially Responsible Firms: Analysis of Fortune 500's Twitter Profiles and their CSR/CSIR Ratings. *Jornal of Business & Ethics*(118).
- Leitzelman, M. (2009). La veille 2.0 : comment outiller les interactions sociales au sein du processus de veille. *Les Cahiers Du Numérique*(01).
- Leoński, W. (2016). CSR 2.0 as a new approach to corporate social responsibility. *Jagiellonian Journal of Management*, 02(03), 217–226.
- Lesca, H., & Schuler, M. (1998). Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*(n° 02), pp.159-177.
- Lien, D. (2005, janvier 02). La responsabilité sociale de l'entreprise, pourquoi et comment ça se parle? (P. u. Bordeaux, Éd.) *Communication et organisation*(26), 26-43.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(09/10), 956-977.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(02), 404–424.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2021). E-communication and CSR - a new look at organizations' relations with stakeholders in the time of digitalization. *Procedia Computer Science*(192), 4619–4628.
- Mintzberg, H. (2019). Please Welcome CSR 2.0. In Wunder, *Rethinking Strategic Management: Sustainable Strategizing for Positive Impact* (pp. 43-46). Switzerland: Springer Nature.
- Morsing, M., & Schultzn, M. (2006, October). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(04), 323-338.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2008, Dec). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(04), 745-758.
- O'Riordan, L., & Fairbrass, J. (2014, November). Managing CSR Stakeholder Engagement: A New Conceptual Framework. *Journal of Business Ethics*, 125(01), 121-145.

5. قائمة المراجع

- Pelozo, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Academy of Marketing Science*(39), 117–135.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2006, December). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, January–February). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, 89(01), 02-17.
- Saunders, M., & Tosey, P. (2013). *The Layers of Research Design*. *Rapport (Winter) 2012/2013*, 58-59.
- Testarmata, S., Fortuna, F., & Ciaburri, M. (2018). The communication of corporate social responsibility practices through social media channels. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 14(01), 34-49.
- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*(117), 694-706.
- Visser, W. (2005). *Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective*. (e. b. Huniche, Ed.) *Corporate Citizenship in a Development Perspective*.
- Visser, W. (2010). *CSR 2.0 and the New DNA of Business*, *Journal of Business Systems. Governance and Ethics*, 05(03).
- Walker, D., Shelley, A., & Bourne, L. (2008). *Influence, Stakeholder Mapping and Visualisation*. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658.

❖ مصادر إلكترونية

- Asselin, C. (2023, Septembre 19). *veille strategique*. Consulté le Septembre 02, 2024, sur Blog Digimind: <https://blog.digimind.com/fr/veille-strategique/veille-r%C3%A9seaux-sociaux-7-%C3%A9tapes-pour-bien-la-r%C3%A9aliser#:~:text=Concr%C3%A8tement%2C%20la%20veille%20r%C3%A9seaux%20sociaux,espoir%2C%20agacement%2C%20amusement%E2%80%A6>
- Fellous, A. (2024, juin 13). *SEO (Search Engine Optimisation) : C'est quoi ? Comment ça marche ?* Consulté le Août 09, 2024, sur data scientest: <https://datascientest.com/seo-tout-savoir>
- Ginisty-Gold, C. (2022, Mai 17). *le-mind-mapping*. Retrieved 12 2024, 02, from beedeez: <https://www.beedeez.com/fr/blog/le-mind-mapping>
- Granger, R. (2023, Avril 13). *Connaître les réseaux collaboratifs d'entreprise*. Consulté le 11 15, 2024, sur manager-go: <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/reseaux-sociaux-d-entreprise.htm>

5. قائمة المراجع

- Grégoire, P. (2023, September 13). Stakeholder Mapping: When, Why, and How to Map Stakeholders. Retrieved 12 04, 2024, from boreal blog: <https://www.boreal-is.com/blog/stakeholder-mapping-identify-stakeholders/>
- Marquant, A. (2021, Septembre 01). Les apports de l'intelligence artificielle dans la veille. Consulté le Avril 05, 2024, sur Comarketing News: https://comarketing-news.fr/les-apports-de-lintelligence-artificielle-dans-la-veille/#google_vignette
- Martinet, F. (2020, avril 21). Votre veille avec Google Alerts : le guide indispensable. Consulté le Mars 2024, 15, sur Actulligence: <https://www.actulligence.com/2020/04/21/votre-veille-avec-google-alerts-le-guide-indispensable/>
- Raghavan, R. (2023, 06 01). web 1.0 vs web 2.0 vs web 3.0 vs web 4.0 vs web 5.0 – evolution of the world wide web. Retrieved 02 18, 2024, from acodez: <https://acodez.in/evolution-of-the-world-wide-web/>
- Roberts, T. (2024, Apr 24). Bloomreach. Retrieved Oct 10, 2024, from Semantic Search Guide: What Is It And Why Does It Matter?: <https://www.bloomreach.com/en/blog/semantic-search-explained-in-5-minutes>
- Rochoyauti, T. (2022, Décembre 27). metamoteurs de recherche. Consulté le Août 2024, 30, sur Blog Osmova: <https://blog.osmova.com/metamoteurs-de-recherche/>
- Sankaran, C. (2021, août 24). kpulse. Consulté le Mai 20, 2024, sur flux-rss-comment-optimiser-sa-veille: <https://www.kpulse.fr/blog/outil/flux-rss-comment-optimiser-sa-veille#:~:text=Plus%20simple%20le%20flux%20RSS,l'agr%C3%A9ateur%20de%20flux%20RSS>
- Sony, V. (2024, Juillet 29). 7 meilleurs moteurs de recherche IA à utiliser comme alternatives à Google. Consulté le Septembre 09, 2024, sur Geekflare: <https://geekflare.com/fr/best-ai-search-engines/#:~:text=Les%20moteurs%20de%20recherche%20IA%20sont%20aliment%C3%A9s%20par%20l'intelligence,des%20entit%C3%A9s%20et%20s%C3%A9mantiquer%20recherche>
- Tournois, N. (2022, Décembre 12). 2023 : mettre en place une veille digitale efficace. Consulté le Mars 05, 2024, sur limpide: <https://limpide.fr/blog/webmarketing/2020-comment-mettre-en-place-une-veille-digitale-efficace/>
- <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>
- <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- www.bsr.org
- <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/full-text>
- <https://www.iso.org/fr/standard/42546.html>
- <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-google/>

5. قائمة المراجع

- <https://www.cisco.com/site/us/en/learn/topics/security/what-is-cybersecurity.html>
- <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- <https://explodingtopics.com/blog/chatgpt-users>
- <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/#:~:text=As%20of%202023%2C%20the%20estimated,67%20percent%20of%20global%20population>
- <https://explodingtopics.com/blog/chatgpt-users>
- https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=725884046409815&id=100069646791163&rdid=XZUmku9e9lwlwI3#
- https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=154071687390486&id=100083629655391&rdid=FABnyQ1ppf5WbjcC#
- https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=798723822282747&id=100064354104547&rdid=OhzN53QYi60CWy9J#
- www.airalgerie.dz
- www.mt.gov.dz
- <https://www.facebook.com/AirAlgerieOfficiel>
- <https://www.instagram.com/airalgerieah>
- <https://x.com/airalgerieah>
- <https://www.youtube.com/@airalgerieairalgerie3541>
- <https://fr.linkedin.com/company/airalgerie/>
- <https://www.tiktok.com/@airalgerieah>
- <https://airalgeriecargo.dz/>
- <http://www.airalgeriecatering.dz/>
- <https://doleance.airalgerie.dz>
- <https://portail.airalgerie.dz/web/airalgerie>

❖ أخرى

- Cigref . (2009). Usage des TIC et RSE: Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises. CIGREF - ORSE – Juin 2009.
- Dou Goarin, C., Delaforge, N., Léveillé, V., & Rostaing, H. (2014, juin 4-6). L’impact des outils du Web2.0 sur les comportements de veille. sfsic 2014. Toulon, France: SFSIC & Université de Toulon.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. New York Times Magazine, 122-126.

5. قائمة المراجع

- ISO 26000, I. (2010, 11 01). Guidance on social responsibility lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale. First edition. Geneva, Switzerland.
- Janissek-Muniz, R., & Lesca, H. (2003). Veille Stratégique : Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif. actes de colloque AIM/2003. Grenoble.
- Matten, D., & Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. (D. Matten, Ed.) ICCSR Research Paper Series(04).
- O'Reilly, T. (2005, 09 30). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Retrieved 02 05, 2024, from O'Reilly: <http://www.oreilly.com/>
- World Bank, (2006). Beyond Corporate Social responsibility: The scope for corporate investment in community driven development. World Bank Groupe.

الملاحق

6. الملاحق

الملحق "01": قواعد الحمض النووي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 2.0

قواعد الحمض النووي	الأهداف الإستراتيجية	بعض المؤشرات	الوصف
إنشاء القيمة	النمو الاقتصادي	- استثمار رأس المال. - منتجات مفيدة (ذات قيمة). - أعمال شاملة	- رأس المال الاقتصادي، الاجتماعي، البشري والبيئي. - السلع والخدمات المستدامة والمسؤولية. - التوزيع العادل للثروات (أسواق قاعدة الهرم).
الحكم الرشيد	الفعالية المؤسسية	- القيادة. - الشفافية. - الممارسة الأخلاقية.	- الالتزام الاستراتيجي القائم على الاستدامة والمسؤولية. - تقارير الاستدامة والمسؤولية والاقتطاعات الحكومية. - مكافحة الرشوة والفساد: القيم في الأعمال التجارية.
المساهمة الاجتماعية	توجهات أصحاب المصلحة	- الأعمال الخيرية. - الممارسات العادلة. - النزاهة عبر سلسلة التوريد.	- التبرعات الخيرية وتوفير السلع والخدمات العامة. - ظروف العمل، حقوق المستخدمين، الصحة والسلامة. - إعطاء فرص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. - احترام معايير العمل والبيئة.
السلامة البيئية	إستدامة النظم البيئية	- حماية النظام البيئي. - الموارد المتجددة. - صفر هدر عند الإنتاج.	- الحفاظ على التنوع البيولوجي، استعادة توازن النظام البيئي. - معالجة تغير المناخ والطاقة والموارد المتجددة. - التقليل من النفايات والعمل على معالجتها واسترجاعها.

Source: (Visser, 2014, p. 03)

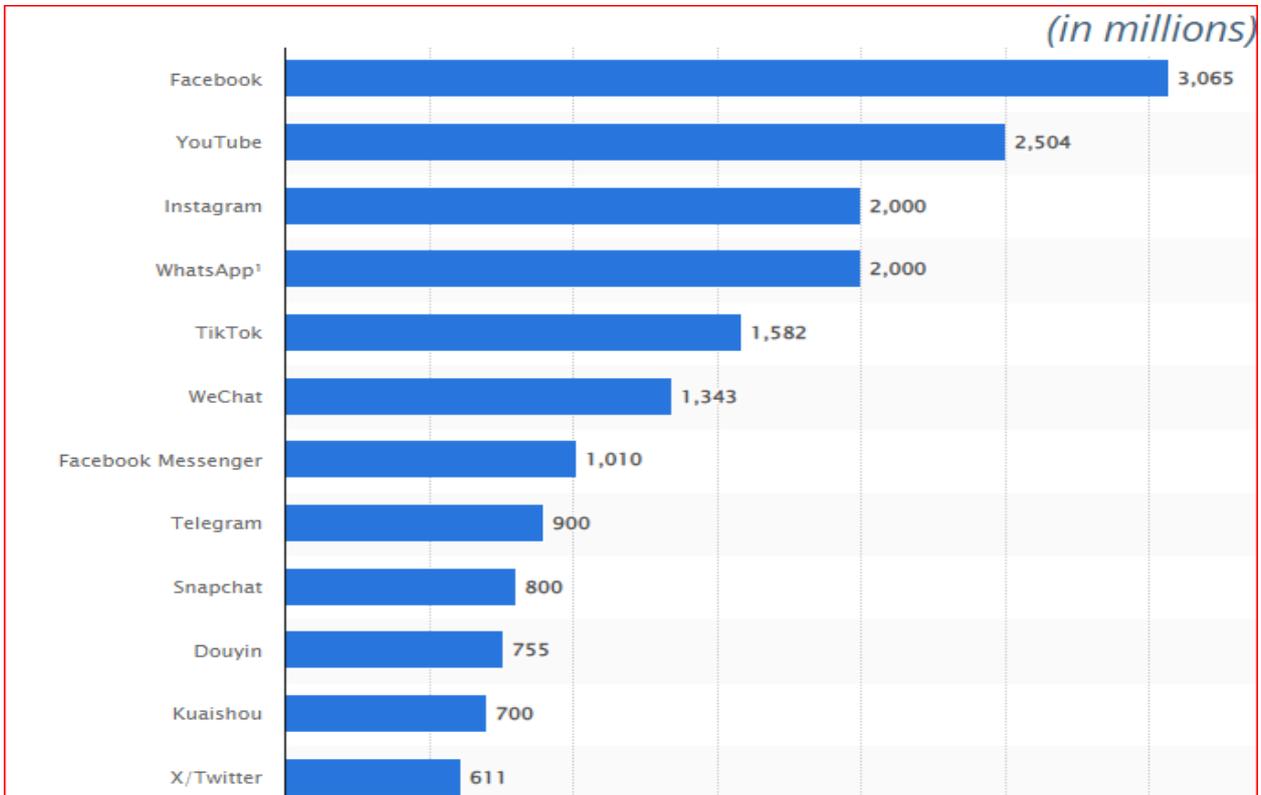
6. الملاحق

الملحق "02": مصفوفة أصحاب المصلحة/ طبيعة المسؤوليات

Stakeholders	Types of Responsibilities			
	Economic	Legal	Ethical	Philanthropic
Owners				
Customers				
Employees				
Community				
Public at Large				
Social Activist Groups				
Others				

Source: (Carroll & Buchholtz, 2009, p. 102)

الملحق "03": ترتيب الشبكات الاجتماعية حسب عدد المستخدمين (أفريل 2024م)



Source: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> consulté le: 15 /09/2024

6. الملاحق

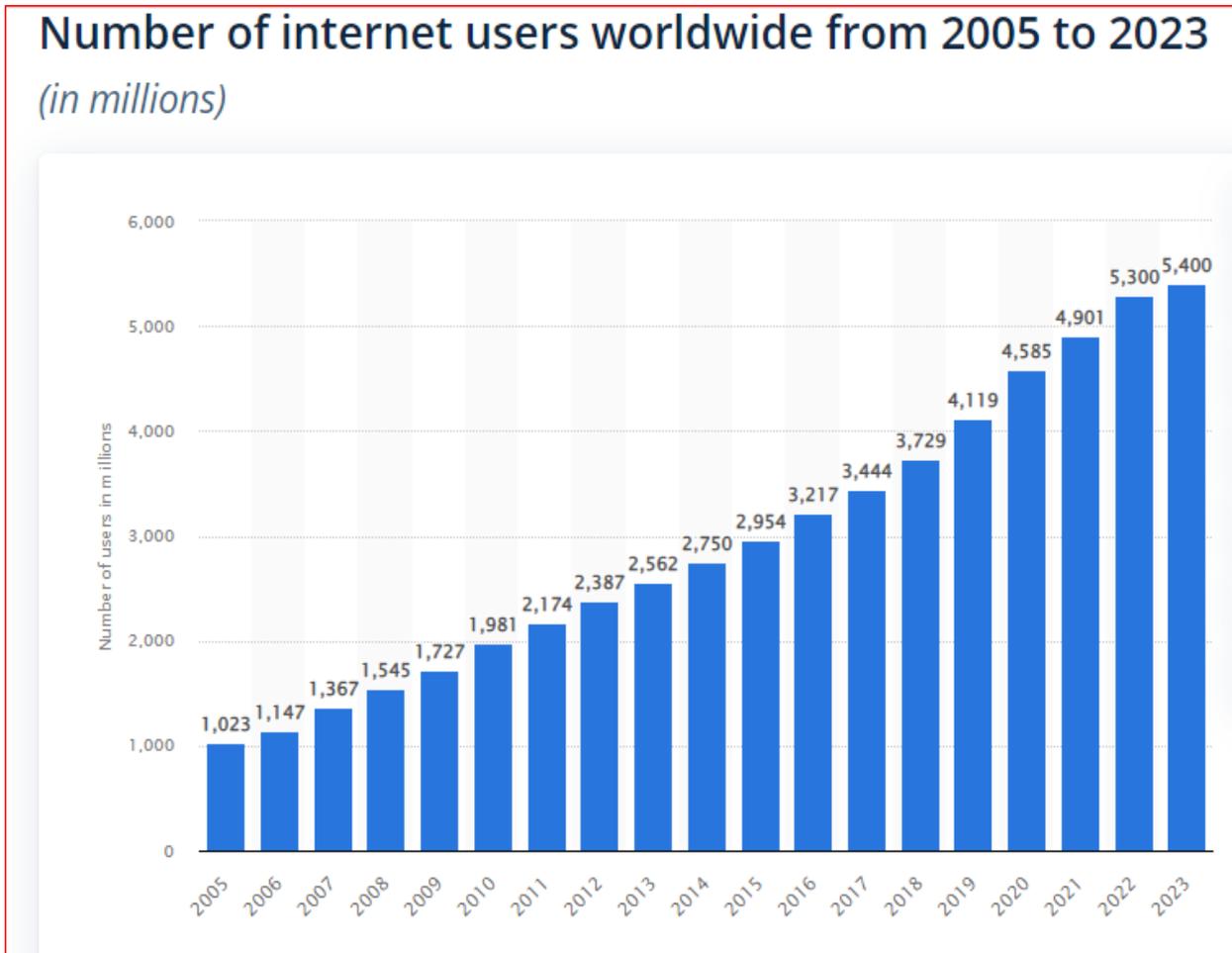
الملحق "04": عدد مستخدمي Chat GPT منذ إصداره في نوفمبر 2022

Month	Number of Visits	Change Over Previous Month	Change Over Previous Month (%)
November 2022	152.7 million	-	-
December 2022	266 million	↑ 113.3 million	↑ 74.2%
January 2023	616 million	↑ 350 million	↑ 131.58%
February 2023	1 billion	↑ 384 million	↑ 62.34%
March 2023	1.6 billion	↑ 600 million	↑ 60%
April 2023	1.8 billion	↑ 200 million	↑ 12.5%
April 2024	1.8 billion	-	-
November 2024	3.8 billion	-	-

Source: <https://explodingtopics.com/blog/chatgpt-users> consulté le: 20 /09/2024

6. الملاحق

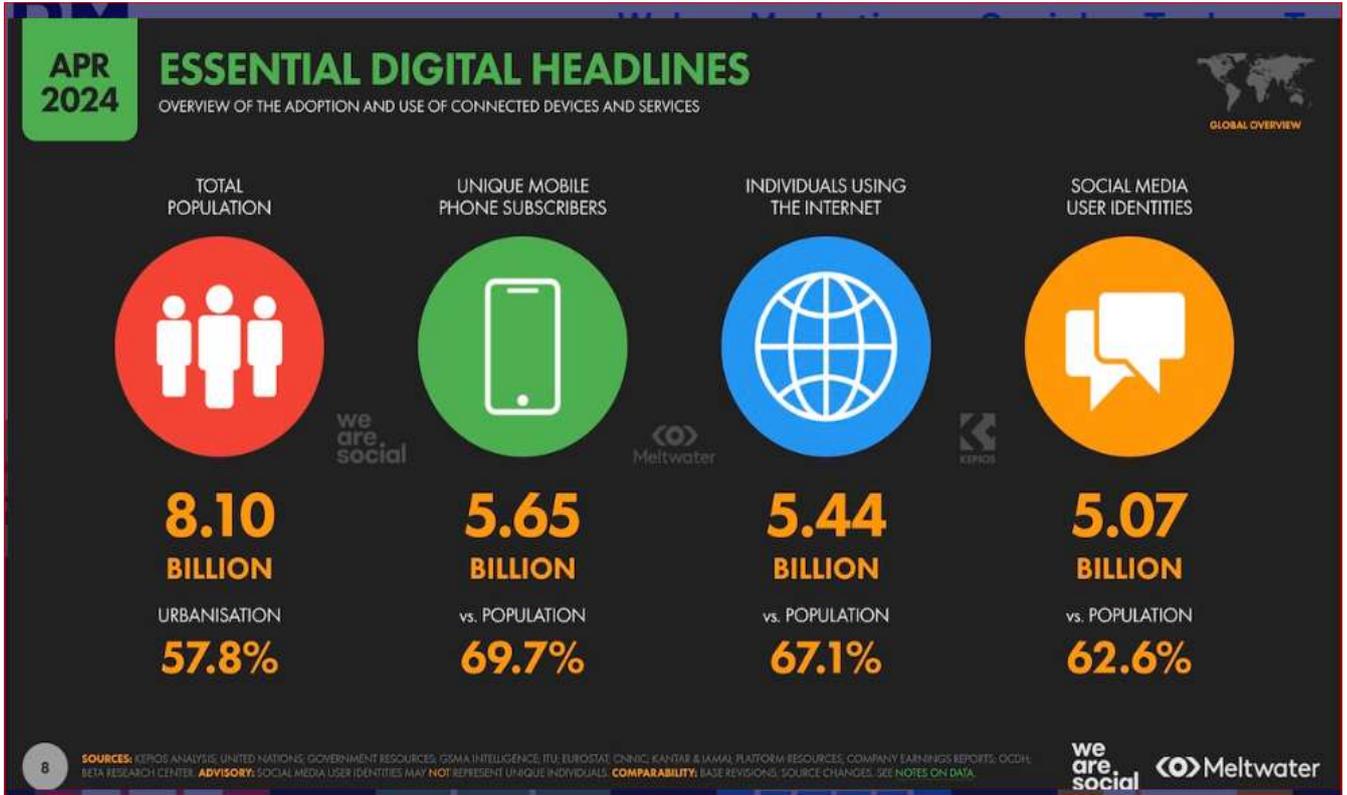
الملحق "05": عدد المتواجدين عبر الويب بين سنتي 2005 و 2023م



Source: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/#:~:text=As%20of%202023%2C%20the%20estimated,67%20percent%20of%20global%20population> consulté le : le 22/10/2024.

6. الملاحق

الملحق "06": عدد مستخدمي الشبكات الاجتماعية (أفريل 2024م)



Source: <https://explodingtopics.com/blog/chatgpt-users>

Consulté le : 30/10/2024

6. الملاحق

الملحق "07": دليل المقابلات

المحور الأول: محتوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

1. هل الاستراتيجية العامة للمؤسسة تحمل في طياتها الالتزام باهتمامات أصحاب المصلحة؟
2. هل القيم الثقافية للمؤسسة تؤكد على ضرورة التواصل والتحاور مع أصحاب المصلحة؟
3. هل تشجع المؤسسة المبادرات الاجتماعية، الأخلاقية والبيئية؟
4. هل يتم توعية كافة الموارد البشرية بمختلف المستويات الإدارية بضرورة الالتزام بالقيم الاجتماعية، الأخلاقية والبيئية؟
5. هل تخصص المؤسسة مصلحة أو دائرة تشرف على ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
6. هل تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية من أجل الاستجابة لاهتمامات أصحاب المصلحة وتطوير مهاراتهم للتحاور معهم؟
7. هل الممارسات والمبادرات التي تعتمدها المؤسسة في إطار التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تتصّب كلها ضمن النشاط الأساسي للمؤسسة أم هي عبارة عن نشاط ثانوي لها؟
8. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي عند صياغة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟ أم التركيز على بعد دون الآخر؟
9. هل تعتبر أدوات الويب ضرورية لمزاولة نشاط المؤسسة؟
10. ما هي أدوات الويب الأكثر استخداما عند مزاولة المهام؟
11. هل يتم استحداث خدمات جديدة لمواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية؟

المحور الثاني: صياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1. هل يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر الاتجاه الاستراتيجي عند صياغة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
2. هل يتم إشراك أصحاب المصلحة عند صياغة وتنفيذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟
3. هل الويب أداة مهمة لاستهداف فئة محددة من أصحاب المصلحة؟
4. هل الويب مصدر رئيسي لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأصحاب المصلحة؟
5. هل تقوم المؤسسة بتطوير خدماتها نتيجة لردود فعل أصحاب المصلحة؟
6. هل تعتبر أدوات الويب مساعدة على نشر المعلومات؟

6. الملاحق

7. هل يمكن اعتبار اليقظة عبر الويب ضرورية لصياغة وتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

8. على أي أساس يتم تصنيف أصحاب المصلحة بالمؤسسة؟ وهل تعتبر المؤسسة كافة أصحاب المصلحة مهمين؟

المحور الثالث: اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1. هل تعتمد المؤسسة على استراتيجية واضحة للاتصال؟

2. ماهي أدوات اتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

3. هل يعتبر الويب أداة أساسية أو ثانوية لاتصال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؟

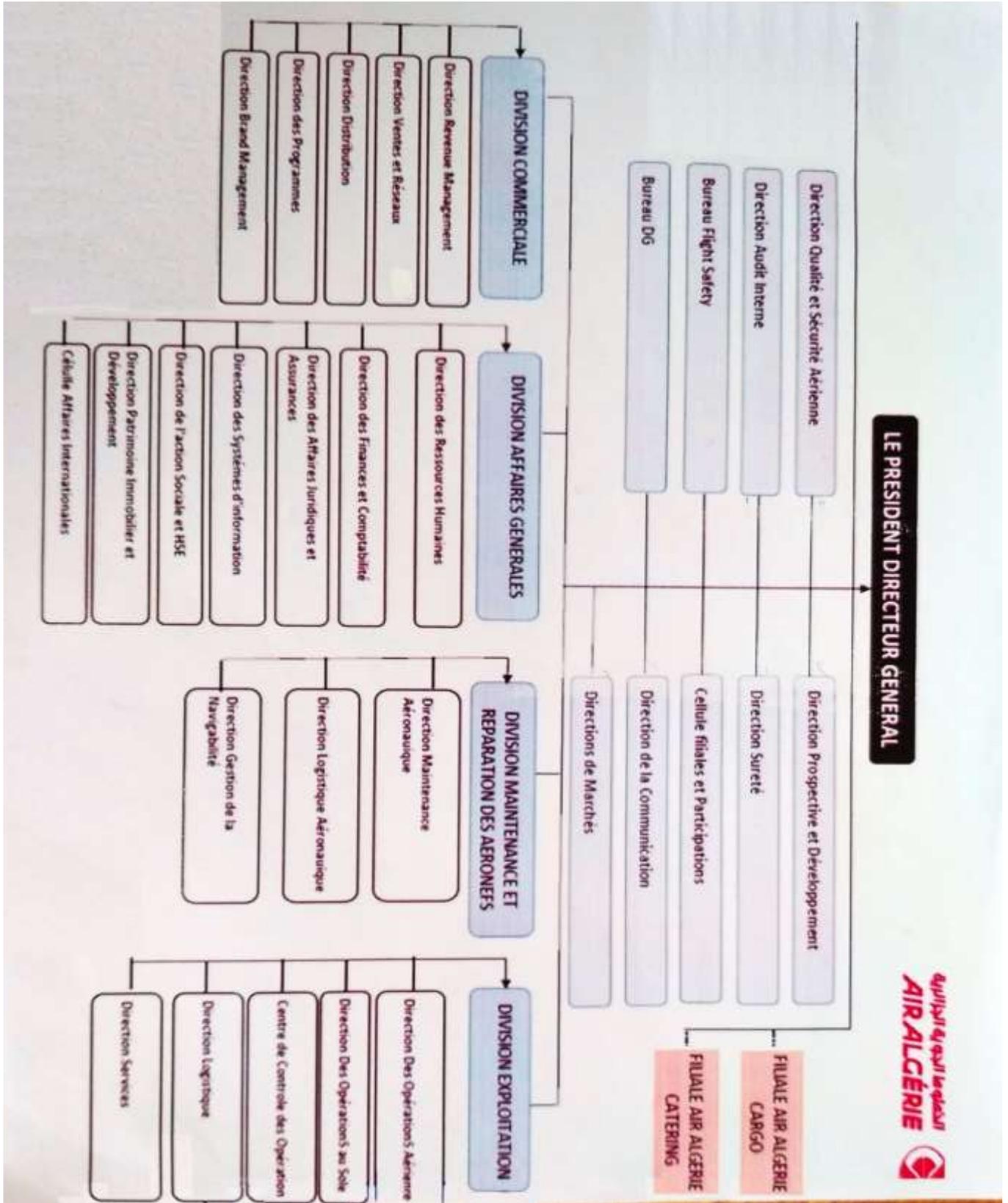
4. هل يتم التحوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة عبر الويب؟ وماهي الطرق المعتمدة في ذلك؟

5. هل يتم جذب واستقطاب أصحاب مصلحة محتملين عبر الويب؟ وكيف يتم ذلك؟

6. لماذا لا يتم نشر مختلف التظاهرات التي تشارك المؤسسة في رعايتها أو تلك التي تتكفل بها في إطار الأعمال الخيرية للمؤسسة؟

6. الملاحق

الملحق "08": الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية



المصدر: القسم التجاري لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

6. الملاحق

الملحق "09": تقييم (درجة التأثير / حجم المصالح) لأصحاب المصلحة لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

أصحاب المصلحة	درجة التأثير	حجم المصالح
الدولة	9,5	8
المورد البشري	7,5	7
الزبائن	8	8
الموردين	4	9
مؤسسات التكوين والاستشارات	2	3
هيئات المراقبة	8,5	4
الشركاء الاجتماعيين	3	4
المنافسين	6	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المقابلات

الملحق "10": صور تبرز رعاية مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لبعض التظاهرات



Source: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=725884046409815&id=100069646791163&rdid=XZUmku9e9lwlwI3#

Consulté le : 27/11/2024

6. الملاحق

الملحق "10" (تابع): صور تبرز رعاية مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لبعض التظاهرات



Source: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=154071687390486&id=100083629655391&rdid=FABnyQ1ppf5WbjcC# Consulté le : 27/11/2024



Source: https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=798723822282747&id=100064354104547&rdid=OhzN53QYi60CWy9J# Consulté le : 27/11/2024

الملحق "11": السياسة العامة للتواصل عبر الصفحة الرسمية لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية
على Facebook

Confidentialité et informations juridiques



Nous vous prions de bien vouloir respecter les règles de la charte suivante : · Le respect des publications d'Air Algérie · Respectez les conditions générales d'utilisation de Facebook. · Le respect des valeurs de la république, l'Histoire de la guerre de libération, les chouhada, l'hymne national, le drapeau algérien, le Président de la République ainsi que l'Armée Nationale Populaire. · Respect de la législation algérienne. · Non à l'atteinte à la vie privée · Non aux propos diffamatoires. · Non à la publication des contenus injurieux, obscènes ou offensants. · Non aux propos racistes et régionalistes. · Non à l'appel à la violence et l'incitation à la violence · Interdiction de publier des contenus contrevenant aux droits d'autrui, incitant aux crimes, aux délits et la provocation au suicide. · Non à la publication de fausses informations. · Non à la promotion des activités illégales sous quelque forme que ce soit · Non à la promotion de la pornographie et de la pédophilie. · Ne pas poster de SPAM. Compte tenu des règles énoncées ci-dessus, Air Algérie se réserve le droit de masquer ou de supprimer des commentaires.

Mentions légales

Source:https://www.facebook.com/AirAlgerieOfficiel/about_privacy_and_legal_info

?locale=fr_FR Consulté le : 05/12/2024