

إدارة أصحاب المصلحة..

الإسم: رزان سامي كحيل

الرقم الجامعي: ٢٣٣٠٠٠٤١٧

إسم الجامعة: جامعة جميع الذكية

سنة التقديم: ٢٠٢٦ - ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٣	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	المقدمة
٤	مشكله البحث
٤	فرضيات البحث
٤	أسئلة البحث
٥	أهمية البحث
٥	اهداف البحث
٥	نموذج البحث
٦	الدراسات السابقة للبحث
٧	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي إدارة أصحاب المصلحة
٨	تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم.
٨	التصنيف حسب العلاقة بالمؤسسة
٨	العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتأثيرها على الأداء التنظيمي
٩	أساليب تحديد وتحليل توقعات أصحاب المصلحة
٩	استراتيجيات إدارة علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة
١٠	استراتيجيات الاتصال والتفاعل التواصل المستمر من خلال الاجتماعات، التقارير الدورية، والمنصات الرقمية لضمان الوضوح والشفافية.
١٠	أمثلة وتطبيقات عملية حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المؤسسات
١٠	التحديات الرئيسية في إدارة علاقات أصحاب المصلحة وتأثيرها على استدامة المؤسسة.
١١	تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة
١١	تصنيف وترتيب أصحاب مصلحة المشروع
١٢	قيادة أصحاب المشروع
١٣	الخاتمة
١٤	النتائج - والتوصيات والمقترحات
١٥	المراجع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تشكل قضية أصحاب المصلحة محورًا أساسيًا في نظرية وممارسة إدارة المشاريع، إذ يؤثر تباين مصالحهم وقدرتهم على التأثير حول مباشرة في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه يتجاوز أثر هؤلاء الأطراف البعد النظري ليصبح عاملاً عملياً يحدد معدلات الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، جودة المخرجات، مستوى رضا المستفيدين، وفرص استدامة النتائج بعد انتهاء التنفيذ لذلك، يستهدف هذا البحث فهم الأدوار الفعلية المتباينة لأصحاب المصلحة داخل دورة حياة المشروع - من صاحب المشروع والراعي والممول إلى مدير المشروع، المنفذ، والمستفيد - وتحليل الآليات تصنيفهم وسبل إدارتهم بطريقة تمكن من ربط كل دور بمؤشرات نجاح قابلة للقياس والتطبيق. يعتمد البحث مقارنة تحليلية تجمع بين المراجع النظرية ومقترحات عملية لصياغة مدخل تصنيفي وإجرائي يساعد الممارس على توجيه استراتيجيات الاتصال والإشراك بما يقلل من مخاطر التعطيل ويعزز فاعلية الإنجاز. مساعدة المشاركين في تحديد أصحاب المصلحة للمشاريع وإدارة توقعاتهم. يكتسب المشاركون في هذه الدورة مهارات وضع خطط إدارة أصحاب المصلحة وسجلاتهم والاستراتيجيات الفعالة في إشراكهم في اتخاذ قرارات المشروع وتنفيذه.

مشكله البحث:

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في إدارة أصحاب المصلحة بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعليه، تتمثل إشكالية البحث في: كيف يمكن للمؤسسة إدارة أصحاب المصلحة بفعالية لتعزيز الأداء.

فرضيات البحث:

هناك علاقة إيجابية بين الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. يؤثر مستوى تواصل المؤسسة مع أصحاب المصلحة على درجة التزامهم ودعمهم لسياساتها. يمكن تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني استراتيجيات شاملة لإدارة أصحاب المصلحة.

أسئلة البحث:

- ما مدى أهمية أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة؟
- ما هو تأثير الشركات على أصحاب المصالح؟
- كيف يتم إشراك أصحاب المصالح في خلق القيمة التشاركية؟

اهمية البحث:

- يساهم في تقديم إطار نظري شامل حول مفهوم أصحاب المصلحة ودورهم في نجاح المؤسسات.
- يوضح كيفية تحديد وتحليل توقعات أصحاب المصلحة وتأثير ذلك على الاستراتيجيات المؤسسية.
- يساعد صناع القرار في تبني استراتيجيات فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، مما يعزز من تنافسية المؤسسات واستدامتها. التنظيمي وتحقيق الاستدامة.

أهداف البحث..

- تصنيف أصحاب المصلحة في المشروع ووضع خطة لإدارتهم
- تحليل مصالح وتأثير أصحاب المصلحة
- إنشاء قنوات تواصل مع أصحاب المصلحة وإدارة النزاعات
- إقناع أصحاب المصلحة من خلال المتابعة المستمرة
- تطبيق تقنيات التفاوض مع أصحاب مصلحة المشروع وتحقيق المنفعة المتبادلة.

نموذج البحث:

- "نموذج إدارة أصحاب المصلحة" هو أداة تنظيمية لتقييم وتوثيق جميع الأطراف المرتبطة بمشروعك (أفراد، مجموعات، مؤسسات). يهدف النموذج إلى فهم مصالحهم، تأثيرهم، ومتطلباتهم لضمان نجاح المشروع. المتغيرات من خلال هذا النموذج حيث يمكن وصف هذه المتغيرات في الآتي
- المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية وقد أخذ الباحث بعض أبعادها وهي تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الإستراتيجية الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الاختبار والمائل الاستراتيجية.
 - المتغير التابع (أصحاب المصلحة) وقد أخذ الباحث بعض أبعاده وهي الملاك العاملين، الزبائن، الموردين. وحسب تصنيف.

الدراسات السابقة..

سننطرق فيما يلي إلى عرض لأهم الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع من خلال مختلف المصادر التي تحصلنا عليها عربية كانت أو أجنبية.

أولا الدراسات السابقة العربية والأجنبية لأصحاب المصالح: لقي هذا الموضوع اهتمام كبير لدى الكتاب والمفكرين عرب وعجما، فكتبوا فيه كثير من المطبوعات وفيما يلي سيتم عرض لبعض الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: دراسة ضيافي نوال (٢٠٠٩) بعنوان: "اداره أصحاب المصلحة بالمشاريع البشرية " وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أصحاب المصالح في المؤسسة كما أن على الأخيرة أن تعيد النظر في احتياجاتهم وتطلعاتهم دون الفصل بينهم.

كما أشارت الدراسة إلى أن أصحاب المصالح لم يتوقف عددهم عند فئة معين أو محدود بل هو يتوسع ويزداد يوما بعد يوما نتيجة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية.

الدراسة الثانية: دراسة مريم بولمخال (٢٠١١) بعنوان "المصلحة في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية" هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأصحاب المصالح كما أكدت على ضرورة الحوار البيئي وإعطاء أهمية أكبر وأوسع لأصحاب المصالح في المؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة السعيد قاسمي (٢٠١١) بعنوان "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية" بينت هذه الدراسة ماهية أصحاب المصالح في المؤسسة وكذا تصنيفاتهم ومطالبهم.

الفصل الثاني:

الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة أصحاب المصلحة

تعريف أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم.

يعرف أصحاب المصلحة (Stakeholders)

بأنهم الأفراد أو الجهات التي تتأثر أو تؤثر في أنشطة المؤسسة وقراراتها. يمكن أن يكونوا داخليين مثل الموظفين والإدارة، أو خارجيين مثل العملاء والموردين والمجتمع. يتمتع أصحاب المصلحة بدرجات مختلفة من النفوذ والتأثير، ويؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على نجاح المؤسسة واستدامتها. ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لعدة معايير، ومن أبرزها:

أولاً: التصنيف حسب العلاقة بالمؤسسة:

أصحاب المصلحة الداخليين هم الأفراد أو المجموعات الذين يعملون داخل المؤسسة أو لهم تأثير مباشر عليها، مثل تأثير أصحاب المصلحة على تقدم المشروع تعد إدارة أصحاب المصلحة من أهم العوامل التي تحدد مدى نجاح المشروع واستدامة نتائجه، إذ تشكل عملية التفاعل مع مختلف الأطراف المؤثرة والمتأثرة به إطاراً عملياً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وضمان الالتزام بالجدول الزمني والجودة المطلوبة. فكلما كانت العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة قائمة على التفاهم والثقة والمشاركة الفعالة، زادت احتمالية نجاح المشروع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. أصحاب المصلحة الداخليين هم الأفراد أو المجموعات الذين يعملون داخل المؤسسة أو لهم تأثير مباشر عليها، مثل: المؤسسون والمساهمون أصحاب رأس المال الذين يتوقعون تحقيق أرباح وعوائد استثمارية.

الإدارة التنفيذية:

تتخذ القرارات الاستراتيجية وتشرف على العمليات التشغيلية.

الموظفون:

يؤثرون على جودة المنتجات والخدمات، ويتأثرون بسياسات العمل والرواتب. أصحاب المصلحة الخارجيين هم الجهات التي تتعامل مع المؤسسة أو تتأثر بأنشطتها، مثل: العملاء: يعتمد نجاح المؤسسة على رضاهم عن المنتجات والخدمات.

الموردون:

يزودون المؤسسة بالمواد الخام أو الخدمات الأساسية. الحكومة والجهات التنظيمية تضع القوانين والتشريعات التي

العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتأثيرها على الأداء التنظيمي

- تعزيز الثقة والشفافية: يؤدي التعامل الواضح مع أصحاب المصلحة إلى زيادة المصداقية وتحقيق شراكات طويلة الأمد.
- تحقق رضا العملاء: العلاقة الجيدة مع العملاء تسهم في تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ولاء المستهلكين.
- تحفيز الموظفين وتحسين الأداء: توفير بيئة عمل داعمة وتعزيز ثقافة المشاركة يرفع من إنتاجية الموظفين.

- العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتأثيرها على الأداء التنظيمي تحسب اتخاذ القرارات: يساعد التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة في جمع بيانات ومعلومات قيمة تدعم عملية اتخاذ القرار.
- قليل المخاطر والتحديات: يساهم التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في اكتشاف المشكلات المحتملة مبكرًا واتخاذ التدابير المناسبة لتجنبها.
- استراتيجيات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة: تطوير قنوات اتصال فعالة لضمان التفاعل المستمر معهم. تبني سياسات الشفافية فيما يتعلق بالأهداف والقرارات الاستراتيجية.
- إشراك أصحاب المصلحة: في عمليات التخطيط والتطوير لضمان تلبية تطلعاتهم وتوقعاتهم.

أساليب تحديد وتحليل توقعات أصحاب المصلحة:

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة عملية أساسية لضمان نجاح المؤسسة، حيث يتطلب ذلك تحديدهم بدقة، وفهم توقعاتهم، وتحليل مدى تأثيرهم على القرارات الاستراتيجية.

أساليب تحديد أصحاب المصلحة لتحديد أصحاب المصلحة، تعتمد المؤسسات على عدة أدوات، منها:

- تحليل الخرائط الذهنية: إنشاء مخطط يوضح جميع الأطراف التي تتأثر بالمؤسسة.
- تحليل سلسلة القيمة تحديد الجهات التي تتفاعل مع المؤسسة في مختلف مراحل الإنتاج والتوزيع. استطلاعات الرأي والمقابلات: جمع المعلومات حول الفئات المؤثرة في نجاح المؤسسة.
- تحليل توقعات أصحاب المصلحة بعد تحديد أصحاب المصلحة، يجب تحليل توقعاتهم بناءً على العوامل التالية:
- المصلحة في المؤسسة: هل يسعون إلى تحقيق أرباح، تحسين جودة

استراتيجيات إدارة علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة

تتطلب إدارة علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة نهجاً استراتيجياً لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية والتوازن بين المصالح المختلفة. يمكن للمؤسسات اعتماد استراتيجيات مختلفة للتعامل مع أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم وأهميتهم.

استراتيجيات الاتصال والتفاعل التواصل المستمر من خلال الاجتماعات، التقارير الدورية، والمنصات الرقمية لضمان الوضوح والشفافية.

الاستماع الفعال والتغذية الراجعة: جمع آراء أصحاب المصلحة وتحليلها لاتخاذ قرارات تعكس احتياجاتهم. الشفافية في المعلومات نشر التقارير المالية والبيئية والاجتماعية لتعزيز الثقة.

استراتيجيات الشراكة والتعاون: إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار: مثل الاجتماعات الاستشارية واللجان التوجيهية.

بناء شراكات طويلة الأجل: مع الموردين، العملاء، والحكومة لضمان الاستدامة وتحقيق المصالح المشتركة

أمثلة وتطبيقات عملية حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المؤسسات:

- شركة جوجل - تعزيز رضا الموظفين والمجتمع
- تبنت جوجل بيئة عمل مرنة، ورواتب محفزة، ودعمت مشاريع اجتماعية، مما عزز ولاء الموظفين وحسن سمعتها عالميًا.
- شركة ستاربكس - التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية استثمرت في ممارسات توريد القهوة المستدامة، وقدمت مزايا للعاملين، مما عزز علاقتها مع الموردين والعملاء.
- شركة تسلا - إشراك المستثمرين والعملاء في قرارات الابتكار استخدمت تسلا استراتيجيات اتصال قوية، واستثمرت في التكنولوجيا النظيفة، مما ساهم في نموها المستدام وزيادة دعم المستثمرين

التحديات الرئيسية في إدارة علاقات أصحاب المصلحة وتأثيرها على استدامة المؤسسة.

إدارة علاقات أصحاب المصلحة تمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات نظراً لتعدد المصالح والأهداف المتضاربة بينهم. ومن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في هذا السياق:

- تعارض المصالح: يختلف أصحاب المصلحة في توقعاتهم واحتياجاتهم. مما قد يؤدي إلى صراعات بين أهداف المؤسسة ومتطلبات كل فئة، مثل توازن رضا العملاء مع تحقيق الأرباح للمساهمين.
- صعوبة تحديد أولويات أصحاب المصلحة تحتاج المؤسسات إلى تحديد من هم أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً واتخاذ قرارات توازن بين مصالحهم.
- التغييرات التنظيمية والاقتصادية: تؤثر التحولات الاقتصادية والتكنولوجية على طبيعة العلاقات مع أصحاب المصلحة، مما يفرض على المؤسسة ضرورة التكيف المستمر.
- غياب الثقة والشفافية: قد تؤدي قلة التواصل الفعال وعدم الوضوح في السياسات إلى فقدان ثقة أصحاب المصلحة، مما ينعكس سلباً على سمعة المؤسسة.
- ضغوط التشريعات والالتزامات القانونية: تفرض القوانين والتشريعات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات التزامات

- التحول الرقمي والتكنولوجيا: استخدام أدوات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي يساعد في تحليل توقعات أصحاب المصلحة وتحسين التواصل معهم.
- الممارسات المستدامة والمسؤولية الاجتماعية: تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات يساهم في بناء علاقات إيجابية مع العملاء والمجتمع ويزيد من سمعة المؤسسة.
- التعاون والشراكات الاستراتيجية: إقامة شراكات مع مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموردين والعملاء والجهات الحكومية، يمكن أن يحقق مزايا تنافسية ويعزز الابتكار.
- الشفافية والتواصل الفعال: تطبيق سياسات واضحة ومفتوحة في التعامل مع أصحاب المصلحة يساعد في بناء الثقة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين.
- التكيف مع الاتجاهات الحديثة: المؤسسات التي تستجيب بسرعة للاتجاهات الجديدة في السوق وتغيرات توقعات أصحاب المصلحة تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق النجاح والاستدامة.
- إشراك الموظفين وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار: يساعد ذلك على تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة مستويات الرضا لدى جميع الفئات ذات العلاقة

تحديد اهتمامات أصحاب المصلحة

يقصد باهتمامات أصحاب المصلحة مجموعة التطلعات الحاجات والتوقعات التي يسعى كل طرف إلى تحقيقها من خلال علاقته بالمؤسسة أو المشروع تختلف هذه الاهتمامات باختلاف طبيعة المشروع وطبيعة العلاقة التي تربطهم به، لكنها تشترك جميعاً في كونها تشكل أساس العلاقة التفاعلية بين المؤسسة وبيئتها.

يهتم أصحاب المصلحة الداخليين - كالمديرين والعاملين - بتحقيق الاستقرار المهني، والعدالة في الأجور، وتوفير بيئة عمل آمنة، بينما يركز أصحاب المصلحة الخارجيين - كالموردين والعملاء والسلطات المحلية - على الالتزام بالعقود، جودة الخدمات، واحترام التشريعات. ومن هنا، يصبح تحديد هذه الاهتمامات خطوة ضرورية لوضع استراتيجيات فعالة للتواصل واتخاذ القرار داخل.

تصنيف وترتيب أصحاب مصلحة المشروع

- أبعاد تصنيف أصحاب مصلحة
- مصفوفة السلطة والاهتمامات
- مصفوفة السلطة والتأثير
- مصفوفة السلطة والمعرفة
- مصفوفة التداخل مع أصحاب المصلحة
- سجل أصحاب المصلحة
- خطة إدارة أصحاب المصلحة
- تصنيف مجموعات أصحاب المصلحة

قيادة أصحاب المصلحة المشروع

- الدور القيادي لمدراء المشاريع
- إرشادات قيادة أصحاب المصلحة
- عامل الزمن في تحديد أسلوب القيادة
- عامل المقدرة في تحديد أسلوب القيادة
- مصفوفة القيادة
- اختيار الأسلوب الأمثل في قيادة أصحاب المصلحة
- القيادة دون صلاحيات مباشرة
- نموذج القيادة المتكيفة تبعا للموقف

أمثله: من العالم الحقيقي لأصحاب المصلحة:

تُظهر الأمثلة الواقعية لتحليل أصحاب المصلحة قيمته العملية في مختلف المشاريع. على سبيل المثال، في مشاريع البنية التحتية مثل بناء طريق سريع جديد، يساعد تحليل أصحاب المصلحة في تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية مثل الهيئات الحكومية والمجتمعات المحلية والمجموعات البيئية. ويسمح فهم مصالحهم وتأثيراتهم بتحسين التخطيط وحل النزاعات. يمكن العثور على مثال آخر في مشاريع تطوير البرمجيات. هنا، قد يشمل أصحاب المصلحة المستخدمين النهائيين والمطورين والمستثمرين. من خلال تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم، يمكن لمديري المشاريع تحديد أولويات الميزات وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية. في مشاريع الرعاية الصحية، يعد تحليل أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التوازن بين احتياجات المرضى ومقدمي الرعاية الصحية والهيئات التنظيمية. فلكل مجموعة متطلبات فريدة من نوعها يجب تلبيتها لضمان نجاح المشروع. توضح هذه الأمثلة كيف يمكن تكييف نماذج تحليل أصحاب المصلحة مع سياقات مختلفة، مما يوفر نهجاً منظماً لإدارة العلاقات.

الخاتمة:

في ظل البيئة التنافسية الحالية، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات نهجا متكاملا في إدارة أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أهدافها واستدامتها. ومن خلال تحليل علاقتها مع الأطراف المختلفة، تستطيع المؤسسة بناء استراتيجيات فعالة تعزز من تفاعل أصحاب المصلحة وتضمن دعمهم المستمر. تأكيد صحة الفرضيات بعد تحليل البيانات والدراسات السابقة، يمكن تأكيد الفرضيات التالية:

هناك علاقة وثيقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تسهم الإدارة الفعالة في تعزيز الاستقرار المؤسسي.

يعد التواصل الفعال أحد أهم العوامل التي تؤثر على مدى تعاون أصحاب المصلحة مع المؤسسة. يمكن تحقيق أداء تنظيمي أفضل من خلال تطوير استراتيجيات متخصصة الإدارة أصحاب المصلحة وفقاً لاحتياجات المؤسسة.

النتائج

تلعب إدارة أصحاب المصلحة دورًا محوريًا في نجاح المؤسسات وتحقيق استراتيجياتها طويلة الأمد. التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة يعزز الولاء والثقة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء المؤسسي. المؤسسات التي تعتمد على استراتيجيات واضحة لإدارة أصحاب المصلحة تحقق استدامة أكبر مقارنة بتلك التي تهمل هذا الجانب.

التوصيات والمقترحات:

- تعزيز آليات التواصل الفعال بين المؤسسة وأصحاب المصلحة لضمان تبادل المعلومات بشفافية.
- تطوير استراتيجيات شراكة طويلة الأمد مع الموردين والعملاء لتعزيز الميزة التنافسية.
- وضع آليات لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة ومدى تأثير قرارات المؤسسة عليهم.
- تبني برامج مسؤولية اجتماعية تدعم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي.

المراجع:

- سعد العتري، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٠٠٧.
- علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد "قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصادرة.
- طبال محمد عدال، والي يوسف عبد الوهاب دور أصحاب المصلحة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات (وكالة عين تموشنت)، مذكرة ماستر تخصص إدارة العمال
- بوشعيب . محمد. نور ٢٠٢٤ - ٢٠٢٥ العريفي، عبد الاله إدارة أصحاب المصلحة التوريد المفاهيم الاستراتيجية، والتطبيقات العملية (الطبعة الأولى)، للنشر (٢٠١٠).
- عبد الرحمن، العايب، وبقة، الشريف إشكالية إدارة العالقة مع أصحاب المصالح كمدخل الممارسة المسؤولية الاجتماعية. مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات العمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ٢٠٢١
- مريم. إدماج أصحاب المصلحة في الإدارة العامة. دراسة تطبيقية على مؤسسة. بعين الكبيرة. رسالة ماجستير، جامعة سطيف، ٢٠١١.
- عبد الله. محمد، يماني. إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تحسين الداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة سطيف ٢ العدد ١٥، ٢٠١٨.
- الطالب، عبد القادر. وإدارة أصحاب المصلحة في المؤسسات الاقتصادية. دار الهدى، ٢٠٢٠