وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. يحى فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
تخصص : علوم التسيير
فرع: إدارة الأعمال

عنوان المذكرة :

مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في ظل جائحة كوفيد 19

دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري – المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شـــــهادة المـــاستر في إدارة الأعمال

من إعداد الطلبة :

- سبع نورة
- سنوساوي فطيمة

تحت إشراف :

د. طلحة محمد

السنة الدراسية: 2020 / 2021


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

(... رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أفعل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) الآية 19 سورة النحل .

الحمد لله والشكر أولا وأخيرا لله رب العالمين.

بجزيل الشكر وعظيم الامتنان ,و خالص الثناء وجميل بالعرفان أتقدم إلى الأستاذ المشرف "طلحة محمد" لقبوله الأشراف على هذه المذكرة .وحسن تعاونه من اجل إتمام هذا العمل .

و أثني أعطر الثناء وأطيبه وأحر الشكر وأخلصه إلى كل من علمني حرفا خلال مشواري الدراسي حتى وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

إلى كل من ساهم بجهد قلَ او كثر في إتمام

هذا العمل إليهم جميعا,لهم عظيم الشكر والعرفان.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان .... إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي بلسم جراحي ... إلى أغلى الحبايب "

أمي "

إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار

إلى من احمل اسمه بكل افتخار ... أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد خان قطافها بعد طول انتظار ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم والغد وإلى

الأبد الوالد العزيز " **محمد** "

إلى من أرى التفاؤل في أعينهم ... السعادة في ضحكتهم ... إلى من شاركوني الحياة وأزهرت أيامي وتفتحت براعم الغد إخوتي غنية ، خضرة ، فتيحة ، توفيق.

إلى من شجعني وساعدني وكان لي المرشد والمحب إلى جدي الغالي جزاه الله خيرا

إلى براعم حكيم ، بسمة ، شيراز ، إسلام

إلى من جمعني الأقدار بهن فتقاسمن معي الحب والوفاء إلى صديقاتي كريمة ، هدى ، حنان.و إلى كل أفراد عائلتي قريبا كان أم بعيد



نورة



إهداء

اهدي ثمرة جهدي هذا إلى اعز واغلي إنسانة في حياتي التي أنارت دربي بنصائحها وكانت بحرا صافيا يجري بفيض الحب والبسمة إلى من زينت حياتي بضياء البدر وشموع الفرح إلى من منحتني القوة والعزيمة لمواصلة الدرب وعلمتني الصبر

والاجتهاد إلى الغالية على قلبي **أمي**

إلى من ملئ الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب و حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي

طريق العلم سندي و قرة عيني **أبي**

حينما يكون الحب و الحنان يكون اخواني امين رياض طارق الياس الى صديقاتي نورة .كريمة .حنان

وإلى كل من نسيهم القلم وحفظهم القلب

فطيمة



Sommaire

قائمة الأشكال : 8

قائمة الجداول : 9

ملخص الدراسة: 9

مقدمة: ..... أ

الفصل الأول : الفصل التمهيدي ..... **Erreur ! Signet non défini.**

.الإشكالية.....: 4

.فرضيات البحث:..... 4

منهج الدراسة:..... 4

.أهداف الدراسة.....: 4

أهمية الدراسة .....: 5

أسباب اختيار الموضوع.....: 5

.صعوبات الدراسة:..... 6

الفصل الثاني : الإطار النظري و دراسات السابقة .....

تمهيد : 8

المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة 9

المطلب الأول:ماهية المسؤولية الاجتماعية 9

أولا: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وتطورها 9

ثانيا : تعريف المسؤولية الاجتماعية ومفهومها 13

ثالثا: نظريا المسؤولية الاجتماعية 18

رابعا: الإستراتيجيات الإدارية للمسؤولية الاجتماعية 20

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادئها 22

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية 22

ثانيا:أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادؤها 24

ثالثا: مجالات المسؤولية الاجتماعية: 30

رابعا: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية: 33

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية على ضوء نظرية أصحاب المصالح 34

أولا: مفهوم نظرية أصحاب المصالح 34

ثانيا: أهمية نظرية أصحاب المصالح 36

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح: 37

المبحث الثاني : الدراسات السابقة 42

أولا : دراسة سابقة حول المسؤولية الاجتماعية . ..... 43.....

ثانيا : دراسة سابقة حول نظرية أصحاب المصالح ..... 45.....

ثالثا :دراسة سابقة حول المسؤولية الاجتماعية في ظل الكوفيد ..... 46.....

خاتمة الفصل.....: ..... 49.....

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة أقروديف ..... **Erreur ! Signet non défini.**

تمهيد : ..... 51.....

أولا: نشأة مؤسسة اقروديف: ..... 52.....

ثانيا: تعريف المؤسسة. ..... 53.....

ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة . ..... 54.....

أولا : عرض و تحليل نتائج الدراسة ..... 68.....

ثانيا :أهم النتائج المتوصل إليها ..... 85.....

خاتمة ..... 88.....

(نتائج الدراسة .....: ..... 89.....

(التوصيات:..... ..... 89.....

المصادر و المراجع ..... 91.....

الملاحق ..... 94.....

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان
01	**يوضح المسؤولية الاجتماعية و النموذج الاقتصادي و الاجتماعي**
02	**يوضح مستويات المسؤولية الاجتماعية لكلية للمنظمة**
03	**يوضح إستراتجيات التعامل مع المسؤولية الإجتماعية**
04	**هرم كارول يبين فيه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الإجتماعية**
05	**أصحاب المصالح و توقعاتهم**
06	**عرض الدراسات السابقة و مناقشتها**
07	service résection blés 06 agents
08	service parc 09 agents
09	service laboratoire 03 agents
10	service structure hygiène sécurité agents
11	service maintenance17 agents
12	département GRH 08 agents
13	direction finance et comptabilité 06 agents
14	direction commercial 44 agents
15	direction GRH
16	direction GRH
17	direction Générale 09 agents
18	direction production 59 agents

قائمة الجداول :

رقم الجدول	العنوان
01	أبعاد و عناصر المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة حسب نموذج caroll
02	أراء المؤيدين و المعارضين للمسؤولية الاجتماعية
03	إهتمامات أصحاب القيم و المصالح التي تجنيها المؤسسة
04	ملخص حول سلوك المؤسسة إتجاه أصحاب المصالح و تقييم إلتزماتهم

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التطرق لموضوع المسؤولية الاجتماعية المؤسسة أقروديف ومدى تحمل هذه المسؤوليات اتجاه أصحاب المصالح لاسيما إذا علمنا أن المؤسسة مرت بأزمة حادة وهي أزمة الكوفيد 19.

حيث قمنا بدراسة هذه الإشكالية على مستوى المؤسسة ونتيجة لذلك أصبح رضا أصحاب المصالح جزء لا يتجزأ من انشغالات المدراء في المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال السعي دائم والمستمر لتحلي بتصرفات المسؤوليات الاجتماعية في المؤسسة.

لد كشفت الدراسة أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة أقروديف كمجتمع الدراسة تحتاج لإلى جهد لتحسنها وممارستها بشكل صحيح.

وبصفة عامة فإن الدراسة أثبتت أن سلوك المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح في ضل جائحة الكوفيد 19 كان سلوك ايجابي وحظي بالقبول من طرف كل أصحاب المصالح.

ومن خلال هذه الدراسة يمكن تقديم أهم توصية في هذا المجال و المتمثلة في ضرورة تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات اتجاه أصحاب المصالح خصوصا في فترة المحن و الأزمات وذلك لضمان رضا هذه الأطراف وضمان ديمومة المؤسسة .

مقدمة

مقدمة:

تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في معظم البلدان وأصبح لها الأولوية في تحويل المؤسسات الاقتصادية إلى شريك في التنمية المستدامة,ويشير الأداء الاجتماعي إلى النشاط الذي يهدف إلى تعظيم المساهمة الاجتماعية للمؤسسة(تلك المساهمة التي ينبغي أن يتدفق العائد منها للمجتمع).باعتبارها جزء من المجتمع الذي تنشط فيه.

فمن خلال الدراسة الحالية نحن لا نهتم فقط بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) بل للمسؤولية الاجتماعية لكل منظمات المجتمع (CSR) فالمسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية مشتركة لكل منظمات المجتمع وعلى رأسها : الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني (وعلى رأسها الجمعيات الأهلية أو القطاع الخاص (الشركات) وأجهزة الإعلام والنقابات المهنية والعمالية والنوادي الرياضية والاجتماعية.

وهنا لابد لنا أن نتحدث عن أداء المنظمة حيث أن الأداء يتأثر بالقوى الخارجية الضاغطة عليها حيث أن الإدارة وهي تتخذ القرارات وتتصرف وتقوم بالأنشطة يجب أن تراعي التزاماتها وتعهداتها اتجاه أصحاب المنافع أ, النفوذ مثل حملة الأسهم ,المستهلكين الاتحادات العمالية ,الموظفين ,الدائنين والبنوك بصفة عامة والمقرضين ومختلف القوى والعوامل الحكومية المؤثرة الأخرى ,ويتطلب هذا المفهوم بالإضافة إلى ما سبق أن على المنظمة أن ترضي هذه الأطراف جميعا وذلك من خلال التوسع في نشاطها ووضع السياسات والخطط التي خدم جميع الأطراف في الأجل القصير او الأجل الطويل.

حيث أن أداء المؤسسات الاقتصادية تأثر كثيرا وذلك بفعل الأزمة الخانقة التي وقع فيها جميع دول العالم إلا وهي جائحة covid19 خلال سنة 2019-2020 إلى غاية 2021 فهذه الأزمة لم تأثر على الأداء فحسب بل أثرت على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .كما أثرت على الأطراف المستفيدة من المسؤولية الاجتماعية أي على أصحاب المصالح والمتمثلين في : السلطات العمومية (الحكومات) , المستهلكين , السكان ,الجمعيات المحلية والعمال .

ولا شك أن لهذه الأزمة آثار على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وعلى مدى تحمل هذه المسؤوليات اتجاه أصحاب المصالح .

الفصل الأول

تمهيد

خلال الفصل الأول نهدف إلى توضيح الخطوات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في المراحل السابقة بغرض التعرف على المعطيات والمعلومات المتحصل عليها في الإطار النظري والتي تتمحور حول مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح في ظل جائحة الكوفيد وذلك بالتنسيق مع المركب الصناعي والتجاري اقوودیف باعتبارها الميدان التي أجريت فيه الدراسة.

1. الإشكالية:

في ظل هذا الاهتمام المتزايد والتوجه الجديد للمؤسسات الاقتصادية خلال الجائحة وعلى ضوء ذلك يمكن طرح إشكالية بحثنا على النحو التالي:

"ما مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه كل من العاملين , المستهلكين , السكان المحليين , الجمعيات والسلطات العمومية الذين تأثروا بجائحة الكوفيد 19 ؟"

ومن خلال هذه الإشكالية وللإجابة عنها نطرح الأسئلة الفرعية التالية.

1. هل وضعت المؤسسة محل الدراسة خطة إستراتيجية لمواجهة جائحة الكوفيد 19 ؟
2. هل أخذت بعين الاعتبار أهداف أصحاب المصالح الذين تأثروا بالجائحة ؟
3. ما مدى رضا كل من أصحاب المصالح حول سلوك المؤسسة إتجاههم في ظل الكوفيد 19.

3. فرضيات البحث:

1. تملك المؤسسة محل الدراسة خطة إستراتيجية وضعت على ضوء أهداف أصحاب المصالح الذين تأثروا بالجائحة.
2. مستوى رضا أصحاب المصالح حول سلوك المؤسسة إتجاههم في ظل جائحة الكوفيد 19 في المستوى المقبول.

1. منهج الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على معلومات متعلقة بخطة المؤسسة لمواجهة الكوفيد 19 سنقوم بإجراء مقابلة معمقة مع مسؤول مؤسسة مطاحن قصر البخاري وكذا الإطلاع على الوثائق المتاحة ,وستمكننا هذه المقابلة من :

قياس رضا أصحاب المصالح حول سلوك المؤسسة إتجاههم في ظل جائحة الكوفيد 19 .

4. أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في ظل جائحة الكوفيد.

كما هدفت إلى دراسة المسؤولية الاجتماعية والإطلاع على جميع الجوانب الخاصة بها والتطرق إلى أهم النظريات في المسؤولية الاجتماعية وهي نظرية أصحاب المصالح ودراسة هذه النظرية.

كما هدفت الدراسة من خلال إجراء المقابلة المعمقة مع مؤسسة أقروديف إلى تقييم تأثير جائحة الكوفيد على سلوك المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.

التركيز على مدى تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في ظل الكوفيد وهل كان سلوك المؤسسة ايجابي ام سلبي .

5. أهمية الدراسة :

تنبع أهمية البحث على تقييم سلوك المؤسسة و الدور الذي تلعبه اتجاه كل من أصحاب المصالح بالتركيز على جائحة الكوفيد وتأثيراته .

تكمن أهمية الموضوع أيضا في حاجة المؤسسة الماسة لتحقيق رضا أطراف أصحاب المصالح من أجل ضمان استمرارية العلاقة بينهم وذلك لاستفادة كل طرف من الطرف الآخر وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة بتفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.

6. أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

رغبتنا في التعرف على هذه الظاهرة لأنها محل للدراسة في جوانب مختلفة إضافة إلى أن الموضوع يتماشى مع تخصصن العلمي بالإضافة إلى الفضول الشخصي للبحث في هذا الموضوع دون غيره.

حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي فالجزائر لاسيما في ظل الأزمة الحاصلة (الكوفيد 19) أثار إعجابنا ورغبتنا في البحث والتعمق فيه.

رغبتنا أيضا في تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في الجزائر لأن المفهوم أوروبي الأصل.

2. أسباب موضوعية:

اليقين الشخصي بأهمية الموضوع وتأشيرة على استدامة المؤسسات ومواكبتها لمختلف التحديات المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

فناعتنا الراسخة بأن طموح مختلف المؤسسات الاقتصادية اليوم هو تطبيق أفضل المناهج وأرقها بدلا من الأساليب التقليدية.

تشخيص دورة المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح ومدى أكبر تركيز المؤسسة على رضا هذه الأطراف في ظل الأزمة الراهنة (أزمة الكوفيد).

7. صعوبات الدراسة:

الافتقار إلى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي مما جعلنا نستغيث بمصادر أخرى.

صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة وتردد بعض المسيرين فالإجابة على الأسئلة المطروحة في المقابلة مما جعلنا نستعين في بعض الأحيان بتصريحات المدير العام عبر وسائل الإعلام (فيديو عبر موقع الكتروني).

حداثة الموضوع نسبيا في الجزائر لأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية مصطلح أوروبي ونحن قمنا بتطبيقه في زمن الكوفيد.

الفصل الثاني

تمهيد :

في هذا الفصل لا نهتم بدراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات فقط، بل بالمسؤولية الاجتماعية لكل منظمات المجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية مشتركة لكل المنظمات وعلى رأسها الأجهزة والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني (وعلى رأسها الجمعيات الأهلية) والقطاع الخاص (الشركات) وأجهزة الإعلام والنقابات المهنية والعمالية[1]، بالإضافة إلى التطرق للعديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية والمحلية التي درست وتطرقت إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

[1] مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة ....ISO25000، تقديم عارف محمد العاجل: المجموعة العربية للتدريب والنشر، رقم الإيداع: 2015/22146، الطبعة الأولى، 2015، ص 30.

المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يسعى هذا المبحث لعرض التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وأبعادها ومبادئها، بالإضافة إلى التطرق إلى أهم نظرياتها ألا وهي نظرية أصحاب المصالح ووجهات نظر الكتاب والباحثين لهذا المفهوم.

المطلب الأول:ماهية المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية ليست ظاهرة جديدة، إذ تجسدت مضامينها بصيغ متنوعة على مدار التاريخ، ومن خلال هذا المطلب سيتم تناول الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وأهم التعريفات والمفاهيم بالإضافة إلى أهم النظريات والاستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية .

أولا: الجذور التاريخية للمسؤولية الاجتماعية وتطورها

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافة نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، إن وضع حد فاصل بين فترات زمنية لغرض تأثير مراحل دقيقة لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وبالتالي فإن محاولتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبـــرز حالات الانتقال بالمفهوم من الحالية الآنية العملياتية إلى الاستجابة الإستراتيجية ومـــن الجزئية الضيقة الشمولية الواسعة [1].

لا شك أن الولوج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية لا بد أن يمر عبر بوابة العلاقة الموجودة بين الأعمال والمجتمع، بحيث أينما كانت الأعمال فلا بد من وجود مجتمعات تحتضنها، بغض النظر إذا كانت هذه الأعمال صغيرة أو متوسطـــة أو كبيرة الحجم [2].

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2005، ص 54.

[2] محمد علاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، رقم الإيداع 2015/4/1585، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، العبدلي، مقابل مجلس النواب، الطبعة العربية 2016، ص 21.

وبشكل عام فإن مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل منظمات الأعمال يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرها المختلفة والموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم01: المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاقتصادي يركز على:		النموذج الاجتماعي يركز على:
-الانتاج -استغلال الموارد الطبيعية -قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق -العائد الاقتصادي(الربح) -مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين -دور قليل للحكومة	منطقة وسطى بين النموذجين	-نوعية الحياة -المحافظة على الموارد الطبيعية -قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع -الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي -مصلحة المنظمة والمجتمع -دور فاعل للحكومة

المصدر: محمد علاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، 2016، ص 21.

وبهذا فإننا نرصد 10 مراحل لتشكل بدورها تطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة والتي تتمثل في:

1-مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية: التي تمثل حدثا بارزا في الحياة الإنسانية وبداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الأعمال، وشهدت هذه المرحلة استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام وتشغيلهم لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية.

2-مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورب: في هذه المرحلة نشهد تولد شعور لدى المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام وإعادة النظر بظروف العمل، وكانت ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت مصانع **هوثورن** وهي محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، مثل هذا نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية[1].

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص ص 54- 55- 56.

3-مرحلة ظهور خطوط لإنتاج وتضخم حجم المنشآت: إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها.

4-مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: إن الطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين.

5-مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكنزية: إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار الشركات وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، وهنا كذلك تظهر دعوة **كينز** ونظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، إن هذه الدعوات والكساد الكبير فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

6-مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة حاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة، فقد تخلصت كثير من الدول من الحكم الديكتاتوري والفاشي وسقطت الكثير من الأنظمة العسكرية واستبدلت بنظم ديمقراطية تؤدي بالمشاركة السياسية، في هذه المرحلة يفترض نقلة نوعية دقيقة في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الأعمال وليس طرحا نظريا فقط.

7-مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات : تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوى النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات شكل عام وكذلك تزايد عدد الإضرابات وفرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها، كما تميزت بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب من الانتهاكات المفترضة التي تحصل من قبل منظمات الأعمال تجاه المستفيدين.

8-مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت منظمات الأعمال بصياغتها وتبني بنودها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات منظمات الأعمال ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر، ونشير هنا إلى حقل جديد في المحاسبة قد ظهر وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت كذلك الدراسات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمنشآت وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال[1].

9-مرحلة جماعات الضغط: تعتبر هذه الجماعات قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال، وتمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين، ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة للمحافظة عليها وغيرها.

وقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثيرا المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة .

10-مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية: تهتم هذه المرحلة بتغيير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة غيرها، إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة الخصخصة وما حملته معها

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص ص 56 59.

من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قد ولدت قيما جديدة وجرائم جديدة وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة ..... للاقتصاد الجديد[1].

ثانيا : تعريف المسؤولية الاجتماعية ومفهومها

1-تعاريف:

هناك عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية للشركات تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع، والبعض يراها صورة من صور الالتزام الطوعي للشركات بدورها في خدمة المجتمع، ومن بين هذه التعاريف ما يلي[2]:

- عرف (Drucker,1977 :584) المسؤولية الاجتماعية بأنها : التزام منظمات الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه[3]؛
- كما عرفت جمعة الإداريين الأمريكيين المسؤولية الاجتماعية على أنها: استجابة إدارة الشركات العملية إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية[4].
- **تعريف سوندرا هوليمس Sundra Holmes (1985)** : المسؤولية الاجتماعية هي التزام على منشأة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل به، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، نفس المرجع السابق، ص ص 59 60.

[2] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 31 32 33.

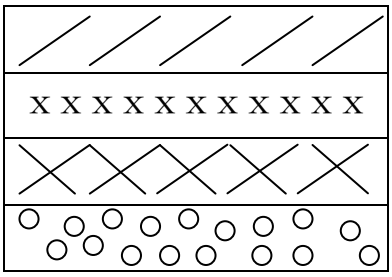
[3] محمد غلاي، نفس المرجع السابق، ص 44.

[4] محمد الصيرفي، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 17.

محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

- **تعريف محمد زائيري Mohamed Zairi (2000)**: المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.
- **تعريف البنك الدولي World Bank (2005)**: المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد.[1]
- كما يرى Carool أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المنظمات في فترة زمنية وتأخذ مستويات المسؤولية الاجتماعية الكلية Total Social Responsibility للمنظمة، ما يمثله الشكل التالي[2]:

الشكل 02: المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة



2-مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تغير مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ ظهورها إلى وقتنا الحاضر، بحيث يمكن تلخيصها وفق ثلاثة مفاهيم أو اتجاهات فكرية إن جاز التعبير عن ذلك، ولكن من المناسب قبل ذلك الإشارة إلى كون المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المنظمة حتى خارجها، بوصفها تمثل القرارات التي تتخذها المنظمة لتحقيق منافعها الاقتصادية والفنية المباشرة

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 31 32 33.

[2] محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 22.

وبنفس الوقت المنافع الأخرى والمرتبطة بالمجتمع والتي تمكنها من إنجاز هدف واحد أو أكثر من أهدافها والمرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.

2-1 المفهوم الكلاسيكي (**التقليدي Classical Concept**):ترجع خلفية هذا المفهوم إلى أفكار العالم الاقتصادي

آدم سميث والتي تنصب في جانبها الأساس على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع، وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح، وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة (Cooper and Raiborn,1974, P20) وبهذا الشكل فإن الربح أصبح هدفا أحاديا تسعى إليه منظمة الأعمال، وإن اعتماد منهج تحليل الكلفة/العائد Cost Benefit Analysies هو المحك الدقيق لقياس مستوى نشاط المنظمة ومدى تحقيقها لمسؤولياتها تجاه المجتمع[1].

لم يتوقف الأمر عند هذا الحد، فقد طور هذا الاتجاه من قبل العديد من الكتاب والباحثين ومن بينهم Alfred Marchall, John David Richard وقد انصبت هذه الإضافة على كون مساهمة منظمة الأعمال في تقديم السلع والخدمات هو منفعة مقدمة للمجتمع، وإن المنافسة ستؤدي إلى تعظيم الفاعلية في الأداء وبالتالي تخفيض التكاليف والتي ستنعكس على أسعار المنتجات والخدمات المطروحة في السوق، وهذا بحد ذاته مساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية حيث لها العديد من المميزات من بينها:

- القيم العقلانية التي يؤمن بها المديرون تتمثل في العمل على تعظيم الأرباح بوصفه الهدف الأساسي للمنظمة؛
- التعامل مع المستهلك على وفق مبدأ تعظيم الربح هو أن تدع المشتري يقرر الحذر الذي يعتقده؛
- نظرة الإدارة اتجاه العاملين، تنطلق بأن العمل سلعة، يشتري ويباع وبالتالي يمكنها تغييره مت ما أصبح لا يتلاءم مع أهداف المالكين وخططهم؛

[1] ثامر ياسر البكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر والطباعة، عمان رقم الإيداع (2001/4/669)، الطبعة الثانية، 2009، ص 33.

- القيم الاجتماعية ليس لها وجود في تفكير إدارة المنظمة؛
- تعد التكنولوجيا أحد الجوانب المهمة في تعظيم الهدف الأحادي للمنظمة؛
- القيم السياسية للمديرين ترتبط بشكل رئيسي مع مبدأ دعه يعمل، دعه يمر؛
- البيئة ينظر إليها بمنظور القضاء والقدر، وما يصيب الفرد من آثار سالبة تنعكس عليه لوحده وليس للمنظمة علاقة في ذلك؛
- القيم الجمالية ليس لها وجود وفق هذا المنظور.

2-2 المفهوم الإداري The Managerial Concept: إن إدراك الاقتصاديين بوجود فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال أدى إلى نمو اتجاه فكري إداري آخر سواء أكان ذلك داخل منظمات الأعمال أو خارجها مغايرا لوجهة النظر التقليدية والتي كانت تنادي بأن المسؤولية الاجتماعية للإدارة تتمثل في تحقيق المزيد من الأموال للمستثمرين وخصوصا في المنظمات الكبيرة، وبهذا الصدد يقول العالم الاقتصادي Paul Samuelson أن المشاريع الكبيرة في هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل أنها يجب أن تحاول من الهدف الأحادي للمنظمة المتمثل بتعظيم الربح إلى إضافة هدف آخر يتمثل بتعظيم الرضا للمديرين أنفسهم، ويحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز، وفي ظل نمو واتساع المنظمة[1].

وعموما إذا ما أردنا أن نوجز المسؤولية الاجتماعية على وفق المفهوم الإداري ومن خلال سلوك المديرين فإنه يتمثل فيما يلي:

- القيم العقلانية التي يؤمن بها المديرون تتمثل في تحقيق المنفعة الذاتية للمنظمة فضلا عن تحقيق منفعة المجاميع الأخرى؛
- تعد التكنولوجيا شيئا مهما الإدارة ولكن الأفراد لا يقلون عنها أهمية أيضا؛

[1] ثامر ياسر البكري، نفس المرجع السابق، ص ص 35- 36 -37- 38.

- القيم الاجتماعية هي أكثر وضوحا مما هي عليه وفق مبدأ تعظيم الربح؛ القيم البيئية تنطلق من مبدأ أن تدع الرجل يتعامل مع البيئة المحيطة به ويسعى للسيطرة عليها وهذا عير ممكن؛
- القيم الجمالية ليست بغريبة عن الغدارة على وفق هذا المفهوم.

3-المفهوم البيئي: يتمثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتحقيق التأثيرات الإيجابية نحو مصلحة المجتمع، وأن يتم تحقيق الأرباح على الأمد الطويل بنفس الوقت أو دون أن يكون هنالك تعارض ما بين الهدفين أو تفضيل هدف على إنجـــاز

الأنشطة التي تسأل عنها منظمة الأعمال، ويمكن تلخيص مفهوم المسؤولية الاجتماعية على وفق هذا المفهوم بالتالي:

- القيم العقلانية لإدارة المنظمة تتمثل في تحقيق مصلحتها الذاتية، ولكن مسؤولية بنفس الوقت عن مصالح المجتمع في ضوء القرارات التي تتخذها؛
- العلاقة مع المستهلك ترتكز على كونها مسؤولة عن تجهيز بالسلع والخدمات التي يحتاجها بالوقت والمكان الملائم؛
- النظرة إلى العاملين في المنظمة تنطلق من أن لكل فرد منزلة وكرامة مما يتطلب على الإدارة أن تحسن التعامل معه؛
- القيم التكنولوجية لها أهمية ولكن يجب أن لا تغطي على قيم الفرد؛
- القيم السياسية التي تمليها الحكومة يكون من الضروري أخذها بنظرة الاعتبار في تحقيق مبدأ نوعية الحيلة أكثر من أن تتخذ الإدارة موقفا سلبيا أو معارضا للحكومة؛
- المحافظة على البيئة وجعلها من مسؤولية الجميع إذا ما كانت الإدارة تساهم في تحقيق نوعية الحياة للأفراد والمجتمع؛
- القيم الجمالية يجب أن تدرك من قبل الإدارة لما لها من تأثير كبير في الأفراد وفي كونها جزءا من الحياة التي يعيشونها.[1]

[1] ثامر ياسر البكري، نفس المرجع السابق، ص ص 39 40 41 42.

ثالثا: نظريا المسؤولية الاجتماعية

اختلفت الأطر النظرية المفسرة للدور الاجتماعي للمنظمة من اقتصادي لآخر، ومن مدرس لأخرى ومن نظرية لأخرى، ولعل أهم تلك النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الإصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

1-النظرية النيوكلاسيكية: رائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي **ميلتون فريدمان** (Milton Friedmen) ويشير على أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لا تمارس إلا من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين (Sharholders)، وأهم مبدأ تقوم عليه هذه النظرية هو تعظيم قيمة المساهم كهدف اجتماعي مناسب للمنظمات لأنه يعادل أو يكافئ تعظيم الثروة الاجتماعية الجاري خلقها بواسطة المنظمة[1].

كما يرى **فريدمان** أن تبني المنظمة لفلسفة المسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل من أرباحها ويزيد من تكاليف العمل، ما من شأنها إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم.

2-نظرية الوكالة: ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان (Wiliam Mekling) و(Micheal Gensen) اللذان يعتبران المنظمة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا سيند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمنظمة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء، وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة الشركات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموعة أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

3-نظرية أصحاب المصالح: على الرغم من أن معظم الباحثين يعتبرون أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو فريدمان(Fereedman 1984) إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المنظمة بأصحاب

[1] مقدم وهيبة ، **دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة** مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، على الخط : www.arabvolunteering.org ، ص 12.

المصالح تعود إلى الباحثين (Penros 1959)[1] ، إذ يعتبر من الأوائل الذين خاضوا في نظرية أصحاب المصالح [2]، حيث توصلت جميع الجهود إلى أن أداء المنظمة يتأثر بالقوى الخارجية الضاغطة عليها حيث أن الإدارة وهي تتخذ القرارات وتتصرف وتقوم بالأنشطة يجب أن تراعي التزاماتها وتعهداتها تجاه أصحاب المنافع أو النفوذ مثل حملة الأسهم، المستهلكين، الاتحادات العمالية الموظفين، الدائنين والبنوك بصفة عامة والمقرضين ومختلف القوى والعوامل الحكومية المؤثرة الأخرى.

ويتطلب هذا المفهوم بالإضافة إلى ما سبق أن على المنظمة أن ترضي هذه الأطراف جميعا وذلك من خلال التوسع في نشاطها ووضع السياسات والخطط التي تخدم جميع الأطراف في الأجل القصير أو الأجل الطويل، وهناك ثلاثة أسباب أساسية توضح المنطق لاعتناق هذا المفهوم من وجهة نظر الإدارة وهي:

1-زيادة حجم المنافع الذاتية التي على المنظمة أن توفرها من خلال قراراتها وأفعالها لجميع القوى والأطراف الخارجية التي تؤثر على المنظمة، فالمستهلك يريد سلعة مناسبة الجودة والسعر في آن واحد وحملة الأسهم يريدون مزيدا من الربح والبيئة تحتاج إلى تعاون وتحسين مستمر وهكذا.

2-زيادة حجم الاستثمارات المطلوبة لإنشاء الصناعات الكبيرة الحجم أو العلاقة وأن إدارة هذه الاستثمارات بكفاءة وفاعلية وفي ظروف مضمونة ماليا يترتب عليه فوائد عديدة مثل ارتفاع أسعار الأسهم، زيادة معدلات دوران رأس المال، تخفيض تكاليف الإنتاج أو زيادة معدلات الفائدة وزيادة المكاسب بصفة عامة.

3-السبب الثالث والذي يؤدي إلى زيادة مسؤولياتها اتجاه الأطراف الخارجية المؤثرة هو تفادي العقبات والمشاكل التي تتولد من هذه الجماعات بما يؤدي إلى تخفيض حجم المستهلكين[3].

---

[1] عميرات إيمان، **دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في التنمية المستدامة**، دراسة حالة مجتمع صيدال، فرع أنتيبيوتكال بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر علوم التسيير، جامعة المدية، 2013-2014، ص ص 29 30.

[2] عيمرات إيمان، نفس المرجع، ص 30.

[3] الصيرفي محمد، نفس المرجع السابق، ص 30.

هذه النظرية قد يكون تطبيقها مناسبا من أجل التصدي للاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، من هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة تتمثل في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي تتضمن الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة.[1]

رابعا: الإستراتيجيات الإدارية للمسؤولية الاجتماعية

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل في:

– **إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية:** تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفئة، وأن القيام من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسان مفيدة اجتماعيا يمثل ناتجا عرضيا محتملا، لـــــذلك فإن

الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها[2].

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط، لهذا ترفض القرارات التي لا تلبي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى ولو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

– **الإستراتيجية الدفاعية:** في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء

[1] عيمرات إيمان، نفس المرجع، ص 30.

[2] الطاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمن، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 96-97.

مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة.

– **إستراتيجية التكيف:** يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، فهنا تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق عل الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية،كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الإستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية[1].

وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز المجتمع الذي تعمل فيه.

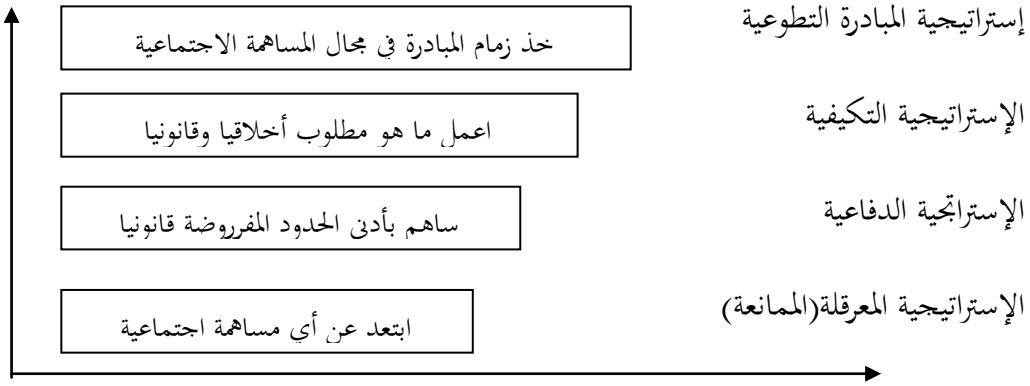
– **إستراتيجية المبادرة الطوعية:** تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الإستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها [2]، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات

وكذا التشريعات الحكومية انطلاقا من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجيات تفترض مسؤولياتها اتجاه الأعمال التي تقوم بها كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الإستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق، ويعرض الشكل الموالي إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

[1] قندوزي نصيرة، عزيزي عثيلة، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي، دراسة على عيينة من مؤسسات القطاع الخاص لولاية المدية**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تجارية، جامعة المدية، 2016/2015، ص 18.

[2] نفس المرجع، ص 19.

الشكل 03: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية[1]



المصدر: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، 2010، ص33.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادئها

في هذا المطلب نتناول أهم الأبعاد والمبادئ التي بنيت عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإضافة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها وأبرز المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية.

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك وجهت نظر متعارضة حول تبني المسؤوليات لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عـــــام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق مزايا بالنسبة للمؤسسة والمجتمع والدولة وأهمها ما يلي:

- بالنسبة للمؤسسة:

- ✓ تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة موجودة بالمؤسسة.

[1] نوال ضيافي، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، مذكرة لاستكمال شهادة الماجيستر، جامعة تلمسان، 2010، ص 33.

- ✓ من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختل الأطراف.
- ✓ تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية

- **بالنسبة للمجتمع:**

- ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافئ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تحسين نوعية الخدمات المفيدة للمجتمع.
- ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
- ✓ الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يسهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

- **بالنسبة للدولة:**

- ✓ تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- ✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على

القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.[1]

ثانيا:أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومبادؤها

1/أبعاد للمسؤولية الاجتماعية:

حسب كارول Carrol فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في :

-**المسؤولية الاقتصادية:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لتنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

-**المسؤولية القانونية:** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام حماية المستهلك من المواد الضارة وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها للتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، لإضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين.

-**المسؤولية الأخلاقية:** يستند هذا البعد على استيعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

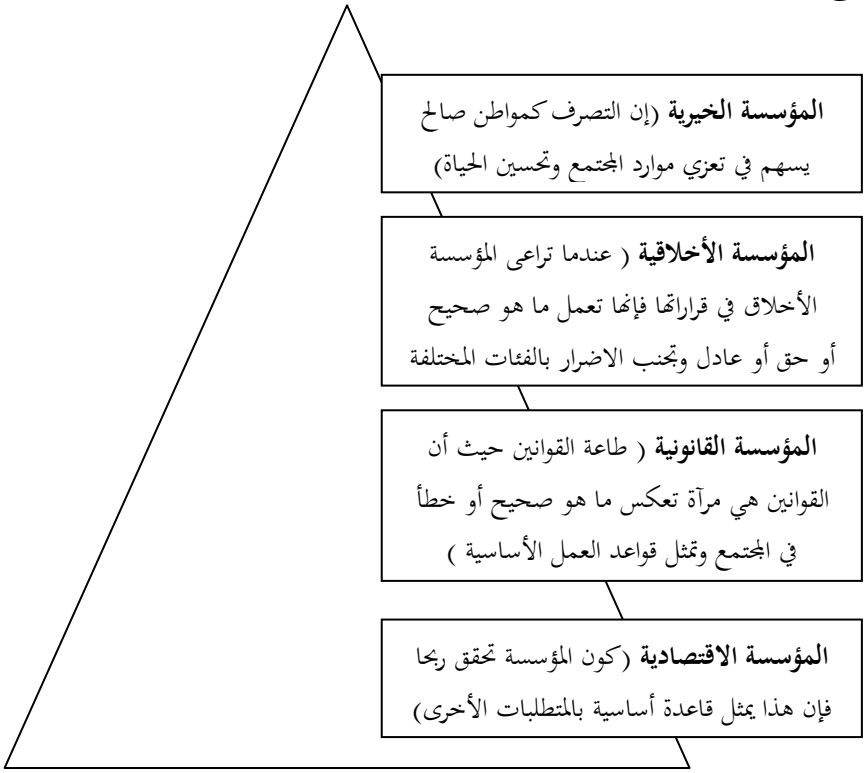
[1] العقلي كريمة، خالدي عائشة، **المسؤولية الاجتماعية للشركات**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013/2012، ص 23.

– المسؤولية الخيرية: يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالـــــذوق

العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقلن كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصـــل

عليها من المنظمة بشكل مباشر مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها[1].

وفي هذا الإطار طور **كارول** مصفوفة هرمية بين فيها هذه الأبعاد الأربعة وكيفية تأثير كل وحدة على الأخرى، والشكل الموالي يوضح ذلك[2]:



المصدر: طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار الوفاء للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 93.

[1] فلاي محمد، نفس المرجع السبق، ص ص 53-54.

[2] بوخالفة نعيمة، صديقي أمينة، نوماري الجوهر، **مدى إدراك موظفي قطاع المستشفيات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية– دراسة حالة –** ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر 2012-20132، ص 38.

وفي الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعا والتي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الأطراف المستفادة:

الجدول 01:أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Carrol

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	– منع الاحتكار وعد الإضرار بالمستهلكين – احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين
	التكنولوجيا	- –استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي - –استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع
القانوني	قوانين حماية المستهلك	–عدم المتاجرة بالمواد المضرة –حماية الأطفال صحيا وثقافيا –حماية المستهلك من المواد المضرة
	حماية البيئة	–منع التلوث بأنواعه –منع استخدام التعسف للمواد –صيانة الموارد وتنميتها
	السلامة والعدالة	–منع التمييز على أساس العرف أو الجنس أو الدين –ظروف العمل ، –إصابات العمل –التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي –عمل المرأة، –عمل المعوقين
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	–مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك –مراعاة حقوق الإنسان
	الأعراف والقيم الاجتماعية	–احترام العادات والتقاليد –مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية
الخير	نوعية الحياة	–نوع التغذية، –للخدمات، الملابس، –النقل العام

المصدر: العقلي كريمة، خالدي عائشة، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص ص 32–33.

2/مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدرت سنة 1999، دعت مقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات بتحلي بروح مواطنة المؤسسة، وزيادة مساهمتها

في التصدي لتحديات العولمة والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة [1] وتمثل مبادئ المسؤولية الاجتماعية إلى وصف مبادئ الشركة ومدى التزامها كشركة أعمال وتحديد القيم التي تحدد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع وهنا تحدد الشركة نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد بدقة ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع، وهناك مبادئ عدة للمسؤولية الاجتماعية والتي أشار إليها بعض الكتاب وهي:

1-مبدأ سيادة القانون:

أوضحت الأمانة المركزية ISO-12-2010 بأن مبدأ سيادة القانون يقصد به بأن الشركة ينبغي أن توافق على احترامه لسيادة القانون بشكل إلزامي، ويقصد بسيادة القانون هيمنته إذ لابد لأي فرد أو شركة أن يكون فوق القانون التي لا تخضع له الحكومة أيضا، وهناك تعارض بين سيادة القانون والممارسة الاستبدادية المسلطة حيث أنه من المعروف عامة أن سيادة القانون هي تلك المتعلقة بالقوانين والقواعد المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة.

2-مبدأ الاتفاقيات الدولية والاتفاقات الثنائية:

أشارت (التك 2010-50) إلى أن هناك مبدأ يوجب ضرورة احترام الشركة للاتفاقات كافة وكل ما يتعلق بها وبما يتصل بها من أنشطة، كما يجب أن تتجنب الأنشطة كافة التي تتعارض مع تلك الاتفاقات إذ أشار (عباس، 81، 2008) إلى أن بعض لاتفاقات الدولية تؤكد على خلق ظروف عادلة للمنافسة والتشجيع على تخفيض التعريفات وإزالة العوائق التي تقف أمام الدول المنظمة لهذه الاتفاقات وهي بذلك تعد حالة عدم التزام من قبل هذه الدول.

[1] ينس زرواطي، **دور حوكمة المؤسسات في تعزيز الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية-دراسة ميدانية** -، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة يحي فارس بالمدية، 2014-2015، ص 58.

3-مبدأ احترام أصحاب المصالح واهتماماتهم:

يرى كل من (عبد الله 2006، 31)و (Harrington,199511-12) بأن هذا المبدأ يتطلب إدراك الشركة لمدى أهمية أصحاب المصالح والاهتمام بمتطلباتهم التي تتأثر أنشطة الشركة المعينة وهو ما يتطلب تشخيصا دقيقا لأصحاب المصالح وإقامة وسائل ملائمة للتشارك معهم واستشارتهم وإفساح المجال عن آرائهم كما يجب، فحقوق هؤلاء محمية بموجب القانون والعقد، وأشار (حبتور، 2008، 83) إلى مدى أهمية الأفراد والجماعات والمنظمات التي تؤثر الأفعال والقرارات التي تتخذها الشركة، وأنه عليها أن تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم وإعطائهم الدور المناسب في البيئة الاجتماعية للشركة.[1]

4-مبدأ المساءلة:

يرى (عبد الله، 2006، 31) بأنه وفق هذا المبدأ يجب على الشركات أن تخضع لمساءلة السلطات القانونية ومن لديهم مصالح وتأثيرات عليها (أصحاب المصالح الرئيسيين) ذلك بأن تكون مسئولة أمامهم عن كل السياسات والقرارات والإجراءات التي تتخذها قدر تأثير تلك السياسات على التنمية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ومن المفيد الإشارة إلى أن المساءلة تتضمن قبول الشركات لإجراءات التحقق وكذلك إلتزامها بإظهار ردود الأفعال المناسبة اتجاه ذلك حتى ولو اقتضى الأمر تعديل المسارات التي تتخذها في عملياتها وإن (هيئة النزاهة، 2010، 20) أكدت على احترام الأخلاقيات العامة واعتماد المساءلة عر البرامج العامة للتوعية والتثقيف.

5-مبدأ الشفافية:

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم المعاصرة والحديثة التي ظهرت على الساحة الإدارية نتيجة للتطور الهائل في المجالات المتعددة وعلى الأصعدة جميعها، ولقد تناول مفهوم الشفافية العديد من الكتاب كل حسب وجهة نظره، إذ يـــــــــرى (أفندي، 2001، 4) بأنها أساس أسلوب التحكم المناسب للتأكيد على حسن إدارة الاقتصاد

[1] الطويل أكرم الدباغ، ياسمين طه عبد الرزاق، **إدارة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولية الاجتماعية** ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1436هـ، 2016م ، ص 59.

وتحقيق الآمال في لتغلب على المشكلات، والشفافية قبل كل شيء تستند إلى إعلانية القرار، كما يرى (عباس، 2011، 240) بأن هذا المبدأ يوجب على الشركة بأن تتحلى بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة إذ ينبغي على الشركة أن تفصح على نحو واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة وواقعية عن سياستها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة المجتمع، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة ويمكـــــن الوصول

إليها في الوقت المناسب، وأن تكون معلومات فعلية وأن تتاح على نحو واضح وموضوعي وذلك لتمكين الأطراف المعينة

من تقييم تأثير قرارات وأنشطة الشركة بدقة عل مصالحهم وثيقة ذات صلة[1] .

6-مبدأ احترام حقوق الإنسان:

يرى (يرى المليجي، 2010، 26) بأن الشركة وفق هذا المبدأ أن تتخذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان وينبغي على الشركة أن تحترم حقوق الإنسان وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق عموميتها [2] فضلا عن قيامها باحترام وتعزيز الحقوق الموضوعية في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان والقبول بأن هذه الحقوق تعد عالمية وعامة وتعد جزءا لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في الدول والثقافات والمواقف كافة، وأن تحذو خطوات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي فيها حقوق فالإنسان وأن تعمل على الابتعاد على الإفادة من هذه المواقف أيضا بأن تلتزم مبادئ احترام الأعراف الدولية للسلوك إذ أن القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

7-مبدأ احترام التنوع:

[1] الطويل أكرم الدباغ، ياسمين طه عبد الرزاق، نفس المرجع السابق، ص 60.

[2] حليمة خنوش، **أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة-دراسة حالة مركب المضادات الحيوية بالمدية** -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر العلوم التجارية، تخصص مالية، جامعة يحي فارس بالمدية، 2012-2013، ص 15.

ترى (التك، 2010، 51) بأن العديد من الشركات تعمل في بيئات أو ظروف مختلفة ومتباينة اجتماعيا وثقافيا وبيئيا وقانونيا واقتصاديا، كما يتأثر تباين بين الشركات سواء في الثقافات أو الخصائص وهو ما يقود إلى التنوع الذي يجب أن يحترم من قبل الشركات، وأن تتم على النحو الإيجابي منه، كما ينبغي على الشركات أن ترعى وتتبنى منهجا إيجابيا لتوظيف ذلك التنوع من أجل تحقيق النجاح في عملية التغيير المطلوبة وعليها أن تؤمن لأن تنوع العاملين وجنسياتهم وثقافاتهم في يمكن أن يضيف مزايا لها ولا ينضب من المهارات والخبرات.[1]

ثالثا: مجالات المسؤولية الاجتماعية:

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب ESTEO للى ما يلي:

1 - **مجال المساهمات العامة:** ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدات في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعاقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة الاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم، وكذلك المساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها، وفيما يلي الأنشطة الخاصة بمجال المساهمات العامة:

- **البذل في سبيل الإنسانية:** وهي تدعيم المؤسسات العالمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.
- **المواصلات والنقل:** وهي توفير وسائل النقل للعاملين.
- **الإسكان:** المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء المساكن للعاملين.[2]

[1] الطويل أكرم الدباغ، ياسمين طه عبد الرزاق، نفس المرجع، ص 64.

[2] محمد عباس بدوي، **المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 81.

- **الخدمات الصحية:** تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير الوسائل والإمكانات والخدمات، الرعاية الصحية.
- **رعاية مجموعة من الأفراد:** تعني المساهمة في رعاية المعاقين والطفولة والمسنين.

2- مجال الموارد البشرية:

وهو إعداد برامج تدري لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق الرضا الوظيفي وإتباع الأجور والحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة لمساهمة المؤسسة في توفير فرص العمل المتكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة، وفي المجتمع أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى باعتبارات التدريب والتكيف مع طرائق الإنتـــاج

المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين وتنظيم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال مما له من نتائج اقتصادية إيجابية فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتها من الأخطار المهنية ذلك يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الاقتصادية، ويمكننا تلخيص الأنشطة الخاصة بهذا المجال إلى:

- ✓ **سياسة التوظيف:** توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب خلال العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعاقين.
- ✓ **تحقيق الرضا الوظيفي:** منح العاملين أجور تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة الترقية تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقية، إعداد برامج التدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على استقرار العمالية والصيانة المستمرة للمعدات وجدول الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة.

3- مجال الموارد الطبيعية ولمساهمات البيئية:

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسيع الاستغلال للموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخالفات الصناعية وتوسيع استخدام الأسمدة الكيمائية والمبيدات الزراعية، مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة [1]، فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص مجلس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة الخاصة بالدول الصناعية، ويتضمن هذا المجال أنشطة والتي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف المصادر الجديدة للموارد الخام والطاقة.

- **المساهمة البيئية:** تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه، وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها

بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة: تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج أو الخدمة على النحو التالي:

- تحديد تصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرف إلى أي إصابة عند الاستخدام.

[1] العقلي كريمة، خالدي عائشة، نفس المرجع الساق، ص ص45-46.

–تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بالحدود ومخاطر استخدامها وتاريخ عدم الصلاحية، القيام بالبرامج الإعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرائق ومجالات استخدامه، توفير الخدمة للصيانة وإصلاح المنتج.[1]

رابعا: المؤيدون والمعارضون للمسؤولية الاجتماعية:

أثارت المسؤولية الاجتماعية جدلا بين المؤيدين لها والمعارضين، وكلا الطرفين يقدمون حججا لإثبات صحة وجهة نظرهم اتجاه المسؤولية الاجتماعية، وفيما يلي عرض موقف كلا الطرفين[2]:

الجدول رقم02: يوضح آراء المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1–توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأس العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية. **2–الأرباح طويلة الأمد:** ذلك ناتج عن العلاقات مع المجتمع وكذلك تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع. **3–الالتزام الأخلاقي:**يجب على المؤسسات أن يكون لديها ضمير وأن تراعي في عملها ما هو صواب وما هو خطأ. **4–الصور الذهنية:** العمل على خلق أفضل صورة للمؤسسة لجذب جمهور أكبر واكتساح أسواق أكبر وتحقيق ربح أكبر. **5–البيئة الأفضل:**خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعاملين الماهرين **6–مصالحة حملة الأسهم:**رفع قيمة السهم على المدى الطويل. **7–امتلاك الموارد:** المؤسسة تملك الإمكانات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي. **8–الوقاية خير من العلاج:** فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى لمعالجة المشاكل قبل تفاقم الأوضاع وتصبح خطيرة ومكلفة معالجتها وفي التأثير على أهداف المؤسسة.	**1–**يجب على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع. **2–**إن متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية وهذا ما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح. **3–**الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة. **4–**سيادة المؤسسة في المجتمع وخاصة بعد التزام بالمسؤولية الاجتماعية ستصبح أكثر قوة. **5–**نقص المهارات ومحدودية الخبرة في مواجهة مشاكل اجتماعية. **6–**إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة. **7–**تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان. **8–** نقص دعم الجمهور وإمكانية حدوث اختلاف الآراء قد يؤدي إلى حدوث خلافات في المؤسسة في غنى عنها .

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 214.

[1] العقلي كريمة، خالدي عائشة، نفس المرجع الساق، ص ص46-47.

[2] ضياف نوال، حنو أمينة، **تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية– دراسة حالة بمؤسسة صيدال** ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة يحي فارس بالمدية، 2015-2016، ص 25.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية على ضوء نظرية أصحاب المصالح

يتأثر أداء المنظمة بالقوى الخارجية الضاغطة عليه حيث أن الإدارة وهي تتخذ القرارات وتتصرف وتقوم الأنشطة يجب أن تراعي التزاماتها وتعهداتها اتجاه أصحاب المنافع أو النفوذ مثل حملة الأسهم، المستهلكين، الاتحادات العالمية، الموظفين، الدائنين والبنوك بصفو عامة والمقرضين ومختلف القوى والعوامل الحكومية المؤثرة الأخرى.[1]

أولا: مفهوم نظرية أصحاب المصالح

أصحاب المصالح هم كل الأشخاص والجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر، بالنسبة للمنظمة ضمن المنطلق اتلي تسير عليه نظرية أصحاب المصلحة.

هذه النظرية تشغل حاليا اهتمام العديد من الباحثين الجامعيين وكذا مديري أكبر المنظمات في العالم (Geneviere et al, 2002,87) حيث ظهرت العديد من التعاريف من بينها:

- **تعريف فريمان(Freeman) لأصحاب المصالح**: بأنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال (Geneviere et al, 2002,88) حيث قدم قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن، الموردون، العمال، المساهمون وكذلك الدولة والجمـــاعات المحلية والمواطنين.

أما فيما يخص التصنيف فهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين: الأساسيين والثانويين، ويأتي على رأسهم هذا التصنيف Clackson سنة 1995، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أموالهم في المنظمة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمنظمة ويدخل ضمن هذه الفئة كل أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردين والزبائن، أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد والمجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المنظمة

[1] محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 23.

ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة (Eric,2009,169)، وهناك من يراهم فئتين المباشرين وغير المباشرين، ويأتي على رأس هذا لتصنيف (Carroll et Nasi)سنة 1997، فحسب صاحبي الدراسة من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمنظمة وهو المساهمون والعمال والموردون والزبائن، في حين أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام [1]، والمستهلكين وجماعة الضغط والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة (Samuel,2001,7)، في حين يوجد العديد من المنتقدين وعلى رأسهم الباحث الأمريكي (Mitchell) الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصلحة فهو غير مؤسس (Erick,2004,169) . [2]

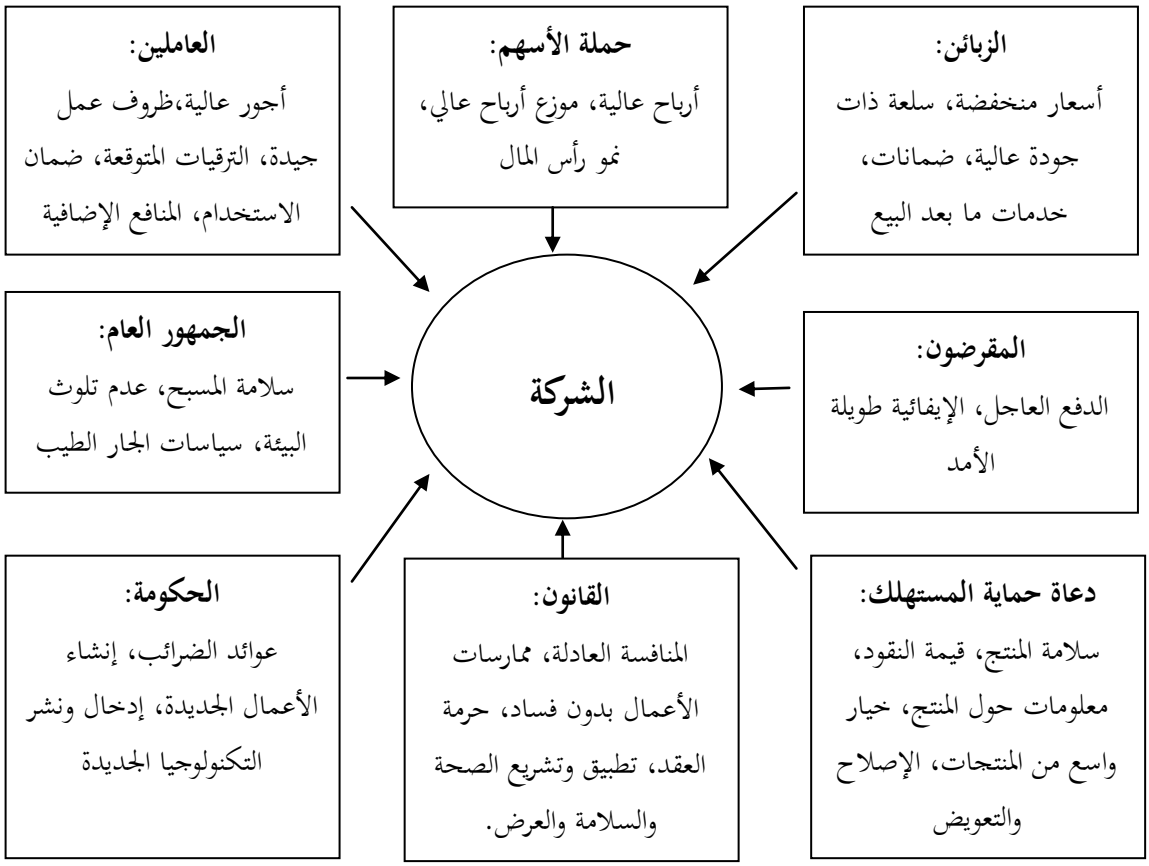
أما ما أكدته نظرية أصحاب المصالح فالشركة ليست وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب بالمصلحة [3]، الشكل التالي يوضح أصحاب المصلحة بالنسبة للشركة ومصالحهم المتوقعة.

[1] محمد فلاق، نفس المرجع السابق، ص ص306-307.

[2] نفس المرجع، ص 307.

[3] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركة الأعمال** ،كلية الإدارة والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص ص 197-198.

الشكل رقم 05: أصحاب المصلحة وتوقعاتهم



Source :Roger Bennett (1996) :corporate strategy and business planning pitman publishing, london, P34.

ثانيا: أهمية نظرية أصحاب المصالح

يمثل أصحاب المصالح أحد أهم محاور الارتكاز الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة وبينهم وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى، وفيما يلي بعض أهميتها:

- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد موردا مهما يمكن أن ينافسه الوارد البشرية والمالية كأسبقية، حيث إن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تسبب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للمتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلا عن أن تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية

اتخاذ القرارات وتوزعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها وخصوصا عند صناعتها.

- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين والمقيمين بجوارها بعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة وتعزز من قيمة العلاقة التجارية للمنظمة ومن كليهما بالطبع قد يولد كما كبيرا من المنافع، وخصوصا تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها، ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الإيجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصا جملة الأسهم.[1]

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح:

كما أشرنا سابقا فمن بين النظريات المهمة التي قدمت تصورات منطقية وأثارت الكثير من الاهتمام في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لإعطاء مضمون إداري لمسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع أو من طرف الإداريين الإستراتيجيين في التخطيط الإستراتيجي التأسيس للقرارات التي تدخل في إطار مسؤولية مؤسساتهم هي نظرية أصحاب المصالح، وفيما يلي سنحاول أن نعرض أهم المبادئ والأفكار التي أتت بها هذه النظرية ثم بعد ذلك سنعرج على مناقشة مقارباتها النظرية التي أسست لجوانب عدة من مسؤولية المؤسسة.

1-نظرية أصحاب المصالح في تصورها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : جاءت نظرية أصحاب المصالح في شكل طرح فلسفي من أجل البرهنة أن مسؤولية المؤسسة تتعدى تحقيق الربح ولا يمكن للإدارة أن تلتزم فقط بتعظيم أرباح المساهمين عكس ما أكدت عليه نظرية المساهم، ولهذا السبب اهتمت نظرية أصحاب المصالح بوصف أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة، فمسؤولية المؤسسة هي أن تلتزم بالاهتمام وبتحقيق ما ينتظره أصحاب

[1] محمد فلاق، نفس المرجع السابق، ص 308.

المصالح منها، وبالشكل الذي تتحقق في المنفعة المتبادلة (Fream,1984,107)، فمن الواضح من خلال هذا المفهوم أنـــه يبحث

عن ماذا ينتظر أصحاب المصالح وما هي المنفعة التي يمكن أن يتجنبها هذه الأخيرة، كما لا نغفل عن أن هذا مفهوم المنفعة الذي تقدمه المؤسسة له علاقة بمفهوم القيمة الذي كنا قد تكلمنا عليه والتي يظهر –أي القيمة– من خلال الفارق بين المحصل والمرغوب سواء كان هذا على مستوى إدارة المؤسسة أو على مستوى أصحاب بالمصالح.

وضمن هذا السياق نعرض الجدول التالي الذي يوضح ما ينتظره أصحاب المصالح كالتزامات تلتزم بها المؤسسة وكذا القيمة التي تستفيد منها المؤسسة جراء هذا الالتزام[1].

الجدول رقم 03:اهتمامات أصحاب المصالح والقيمة التي تجنيها المؤسسة

أصحاب المصالح	اهتماماتهم بالنسبة للمؤسسة	دورهم بالنسبة للمؤسسة في خلق القيمة
العاملون	أجر مناسب، أمن وظيفي، تكوين شروط العمل ملائمة	مصدر مهم لزيادة القيمة، رأس المال البشري، الإبداع، التعاون والاحترام
الملاك والمساهمون	الأرباح، تعظيم قيمة أسهم، عدم شعورهم بالمخاطرة، الثقة في الإدارة	مصدر لرؤوس الأموال، تقليل المخاطرة تحفيزهم على الاستثمار
المستهلكون	الجودة، الخدمة، الأمن، التوافق بين السعر والجودة	الولاء للعلامة التجارية، معاودة وتكرار الشراء
الموردون	علاقة مستقرة ومستديمة مبنية على الالتزام والثقة	الكفاءة، التقليل، التكاليف، الإبداع التكنولوجي
المدافعون عن المستهلك والبيئة ومنظمات المجتمع المدني	المساهمة في الارتقاء بصحة المستهلك،المحافظة على البيئة المساهمة في دعم القضايا النبيلة	الاعتراف بشرعية نشاط المؤسسة
الحكومات والسلطات العمومية	احترام القوانين وشروط العمل ومصداقية البيانات التي تقدمها المؤسسة، احترام قواعد المنافسة، المساهمة في التنمية.	الدعم السياسي، القبول والاعتراف بأهمية النشاط والحصول على تراخيص
المجتمع المحلي	نشاط المؤسسة لا يمس بأمن السكان المحليين، المساهمة في إنعاش وحيوية المنطقة، احترام القيم	شرعية نشاط المؤسسة
الإعلام	ربط علاقة قوية مع المؤسسة ونشاطها، اهتمام المؤسسة بالإعلام، الشفافية في التسيير	الدعاية والإشهار

المصدر: طلحة محمد، أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات–دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية– رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال وتسويق، جامعة يحي فارس، المدية،2019/2018، ص 41.

[1] طلحة محمد، نفس المرجع السابق، ص ص40-41.

ولتقريب المؤسسة من أصحاب المصالح وجعلها تلعب دورا في إطار الالتزام بمسؤولياتها اتجاههم، ساهم العديد من الباحثين بتطوير نظرية أصحاب المصالح لتعطيها صبغة عملية بحثية، فقاموا بتقديم مجموعة من المقاربات، وفي هذا يؤكد (Donaldson et Preston,1995, P47) أن نظرية أصحاب المصالح لها ثلة أوجه للاستخدام ضمن إطار مسؤولية المؤسسة، فالوجه الأول يقدم النظرية على أساس أنها مقاربة وصفية، والوجه الثاني فاستخدامه يكون بهدف التقريب بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واهتمامات أصحاب المصالح، والوجه الثالث والأخير اهتم أكثر بالبعد الأخلاقي للإدارة، وألزمها بمبادئ العدل والثقة في التعامل مع أصحاب المصالح، ويسمى غالبية الباحثين هذه الأوجه الثلاثة بالمقاربات النظرية لأصحاب المصالح، وهناك من يعطيها تسمية الأبعاد أو المداخل.

2-مقاربات نظرية أصحاب المصالح: حدد كل من (Donaldson et Preston, 1995) ثلاث استخدامات لنظرية أصحاب المصالح من اجل تفعيل مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، وهي المقاربة الوصفية، والمعيارية والمقاربة الوسيلية، وفيما يلي عرض موجز لأهم النقاط التي تناولتها كل مقاربة:

أولا: **المقاربة الوصفية** (**Approche dexriptive**): وهي أحدى المداخل النظرية التي يستخدمها مدراء المؤسسات والباحثين في وصف وفهم العلاقة التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح، وبفضل نتائجها يتحدد السلوك الذي تتبناه المؤسسة للالتزام بمسؤولياتها اتجاه الأطراف التي لهم صفة أصحاب المصالح، ويكون ذلك انطلاقا من التحديات التي يفرضها أصحاب المصالح على الإدارة، فمن الناحية العلمية هي بمثابة أداة للتحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي يستخدمها المدراء الاستراتيجيين لذلك والتي متغيراتها تأخذ طابع أصحاب المصالح، ومن أمثلة استخداماتها نجد (Donaldson et Preston, 1995, P70 ; Yvon,2017, PP9-10) :

-وصف طبيعة المؤسسة ويتم تحديد هذه الطبيعة من منطلق أن المؤسسة هي عبارة عن تجمع من المصالح (constellation)، ومنها ما هو تعاوني ومنها ما تنافسي.

- وصف الكيفية التي تدار بها المؤسسة والسلوك الضروري مع كل طرف من أطراف أصحاب المصالح.

– تحدد ووصف أصحاب المصالح المستهدفين وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

– الإفصاح البيئي والاجتماعي والمالي عن طريق نشر التقارير، الأداء البيئي والاجتماعي والمالي[1].

كما اعتمد العديد من الباحثين على هذه النظرية لفهم وتحديد مختلف المواقف التي تتبناها أمام المجتمع، معتبرين في ذلك على أصحاب المصالح كمتغير مستقل له تأثير على المؤسسة، وفي هذا الصدد لا يفوتنا أن نشير إلى النموذج الذي اقترحه كل من (Bansal et Both ,2000) حول دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي حدده في أربع عوامل أساسية تجعل إدارة المؤسسة تتنقل نحو التفكير على أن للمؤسسة مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح.

ثانيا: المقاربة الوسيلية (Approche instrumentale): يرجع الفضل في تقديم الأسس الفكرية للمقاربة المعيارية للباحث (T.M,jones) سنة 1995، والأساس الذي تبنى عليه هذه المقاربة ممارستها كالميزة التنافسية والمعبر عنها بمؤشرات مالية، فالحلقة الأهم بالنسبة لإدارة المؤسسة الاهتمام بمصالح المساهمين (Thomas.1995, pp 421-422) بمعنى تكون إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لصالح المساهمين والذين من اهتماماتهم تحقيق أعظم ربح بأقل مخاطر ممكنة، فالكثير من الباحثين ينطلقون من هذه المقاربة للبرهنة على تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أبعاد الأداء المالي مثل المردودية، سعر السهم في السوق المالي، قيمة المؤسسة، ويعتمدون في ذلك على الطريقة الكمية(نماذج الانحدار البسيط،والمتعدد، المعادلات الهيكلية، التحليل العاملي) .

والملاحظ في هذه النظرية أنها لم تولي عناية كبيرة بالبعد الأخلاقي انطلاقا من خلفية إيديولوجية أو من فلسفة واضحة، وإنما اعتبرت أن نظام الأخلاق الذي يحكم قرارات المؤسسة نابع من اهتمامات أصحاب المصالح واعتبر أن السياسات والقرارات التي تتخذها لإدارة المؤسسة انطلاقا من خلفية اقتصادية بعيدة من اهتمامات أصحاب المصالح، فمن المحتمل أن تكون سببا في خروجها من الأعمال أن تتأثر قدراتها على البقاء (Thomas, 1995, p 20) .

[1] طلحة محمد، نفس المرجع، ص ص 42-43.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن هذه المقاربة هي مقاربة براغماتية بامتياز تعتمد على منطق الالتزام بمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح وتطوير سياسات اتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة ولا تمس بمصالح هؤلاء من جهة أخرى، فالمقاربة هي وسيلة، وهنا يظهر مضمون تسمية هذه المقاربة لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، والملاحظ أنها ابتعدت عن إعطاء الكيفية التي تدمج بها المؤسسة داخل المجتمع وأن تكون لها دور فعال داخله من منطلق الاهتمام بالمشاكل الأساسية لأفراده.

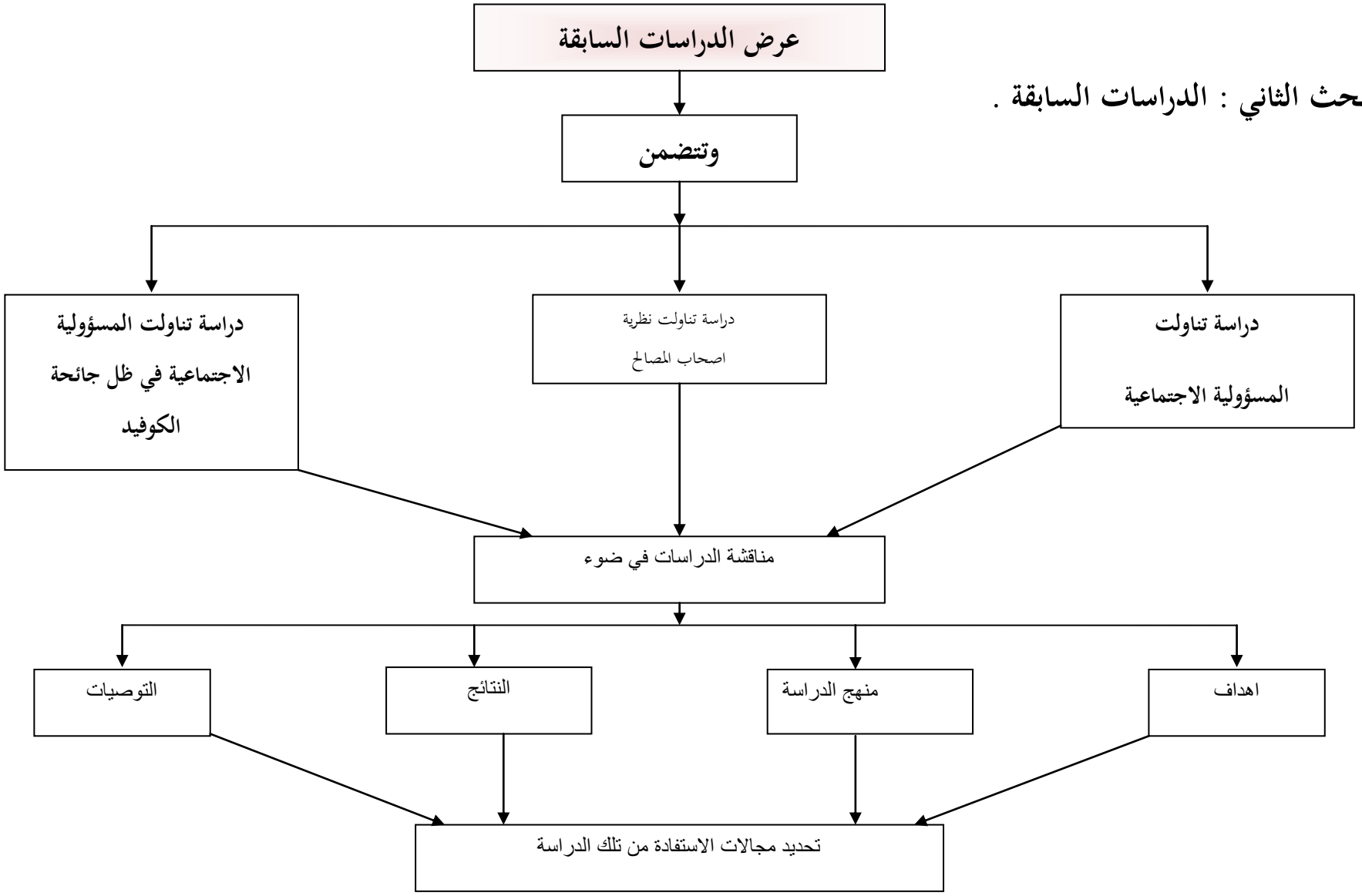
ثالثا: المقاربة المعيارية(Approche normative): قدمت هذه المقاربة كبديل إداري للمقاربتين السابقتين في تصورهما لمسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح (سعد، 2007، ص 12)، فالمقاربة ساهمت في إعطاء نظرة أكثر شمولية للإدارة، وأعطت مضمونا أكثر وضوحا لقرارات إدارة المؤسسة ولسياستها ومشاريعها ودورهم في تلبية أهداف أصحاب المصالح (Carroll et Buchholtz,2000,p 10) حيث تنطلق هذه المقاربة من فكرة أساسية مفادها الاعتماد على المعايير الأخلاقية في الإدارة مع أصحاب المصالح، ولهذا السبب أخذت تسمية المعيارية، ومن خلال هذه المقاربة يتضح أكثر البعد الأخلاقي لنظرية أصحاب المصالح.

وفي هذا يرى (Freeman,1998) صاحب نظرية أصحاب المصالح أن تأطير قرارات الإدارة أخلاقيا أمر في غاية الأهمية، وأن تكون المعايير التي تحدد هذا الإطار مبنية على أساس مبدأين أساسيين (Sited ;by Samuel M,2001,p9) :

-**المبدأ الأول**: اعتراف الإدارة بأهمية أصحاب المصالح أهدافهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافهم أو المساهمة فيها، ويكون هذا الاعتراف بارز ضمن العملية الإدارية من تخطيط للأهداف والموارد ووضع الاستراتيجيات والسياسات وغيرها...

-**المبدأ الثاني**: إيمان الإدارة إلى التأسيس لعامل الثقة والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة .



الشك 06 عرض الدراسات السابقة و مناقشتها

أولا : دراسة سابقة حول المسؤولية الاجتماعية .

دراسة طلحه محمد– رسالة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم تسيير تخصص إدارة أعمال وتسويق .بعنوان اثر تبني فلسفه المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات –دراسة حالة عينه من المؤسسات الجزائرية .

حيث هدفت الدراسة إلى :

- بناء و تقديم مقياس خاص لأجل قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتماد على هرم carrol
- حاولت هذه الدراسة تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في واقع الاعمال الجزائرية والمسؤولية الاجتماعية كنظرية .
- تقديم جملة من التوصيات تسمح بتوجيه سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وللمؤسسات الاقتصادية الراغبة في تبني هذا التوجه بشكل أكثر فاعلية وما يتناسب وواقع الأعمال في الجزائر حيث توصلت هذه النتائج إلى :

بالنسبة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والنظام الإداري المعتمد في المؤسسات الجزائرية أن درجة التزام المؤسسات التي شملتهم الدراسة بالبعد الاقتصادي هي مرتفعة . أما البعد القانوني فكانت نسبة الالتزام متوسطة . وبالنسبة لترتيب هذه المبادئ فأكدت الدراسة على أنها كلها مطابقة ومتفقة تماما مع نموذج (carroll 1979).

كما بينت هذه النتائج اختبار الانحدار الخطي المتعددة تأثير دال إحصائيا لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على جميع المتغيرات الأربعة للأداء وهي : الفعالية الاقتصادية – أداء العاملين – مشروعية المؤسسة في تعزيز قدراتها على البقاء في السوق مقارنة بمنافسيها .

كما أوصت هذه الدراسة بضرورة تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في النظم الإدارية وفي السياسات الإدارية وفي السياسات الإدارية بشكل تدريجي وبشكل هرمي تصاعديا ,تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الراغبة في ذلك يتطلب إعادة تفكير في نوعية العلاقات التي كانت تربط المؤسسة بمختلف الأطراف من موردين وعملاء وعاملين ومنافسين ومجتمع مدني وسلطات عمومية.

- إدخال نظم وسياسات إدارية داخل المؤسسة تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية يتطلب إلى تأسيس بيئة تنظيمية خاصة.
- من المستحسن الاعتماد على نموذج الأداء في قيادة أداء المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وتفعيله في الرقابة على الأداء .
- إذا كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اجتماعيا ترغب في تحسين ماليتها الاقتصادية فمن المستحسن التأسيس لسياسات إدارية مبنية على أسس ومبادئ المسؤولية الأخلاقية والقانونية .

❖ **دراسة ضياف نوال وحنو أمنية** : مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير مؤسسة .بعنوان تأثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية – دراسة حالة بمؤسسة صيدال حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

- محاولة نقل الدراسة من الميدان العلمي الداخلي إلى الواقع التطبيقي .
- تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية وإبراز أهميتها في المنظمات الجزائرية .
- فهم العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .
- بالاعتماد على عينة متكونة من 20 فردا تم توزيع 20 استبيان في صيدال .قم اختبارهم في المستويات الإدارية من مدير ونائب المدية ورئيس قسم , وجميعها ملئت فيها جميع الأسئلة لذلك لم يتم إلغاء أي استمارة . وقد وصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

اهتمام مؤسسة صيدال بأبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث أنها تولي اهتماما بالبعد القانوني وتحترمه .كما تقوم بمبادرات طوعية غير ملزمة لصيدال من خلال البعد الإنساني . أما بالنسبة للبعد الأخلاقي فالمؤسسة تلتزم بالمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحدد السلوك التسويقي المقبول من وجهة نظر أصحاب المصالح في المجتمع. كما تهتم بالبعد البيئي وذلك من خلال حماية الموارد الطبيعية ,وتنتهج سياسة الحد من انبعاث الغاز التي كانت تؤثر سابقا على المحاصيل الزراعية و الفلاحية المتواجدة في ولاية المدية .

- وجود علاقة تأثيرية بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية .
- وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات وهي :
- ضرورة زيادة وعي المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تعزيز قدراتها التنافسية .
- تشجيع العاملين على الإبداع وهذا من خلال التقليل من درجة الرسمية بين المرؤوسين والعاملين .

- تشجيع المؤسسات على الالتزام بالمواعيد المحددة التسليم وتكون أسرع من المنافسين .
- تشجيع سياسة المسؤولية الاجتماعية على مستوى إدارة الموارد البشرية فهي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري وبالتالي هي ميزة تنافسية للمنظمة .
- العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الإنتاجية .

➢ **ثانيا : دراسة سابقة حول نظرية أصحاب المصالح .**

دراسة علاء عبد السلام يحي . احمد يوسف فتحي . إحسان محسن حسين .بعنوان إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات . دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الادوية . مجلة الادارة والاقتصاد – اكتوبر 2018 . حيث هدفت هذه الدراسة إلي :

- إبراز مدى إسهام الذي يمارسه أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وعلاج البحث مشكلة ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع العام والخاص والمختلط
- بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليل يفي اختيار فرضية وتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وتقديم مجموعة من المقترحات للمنظمة المبحوثة للاسترشاد بها في محاولاتها لاكتسابها ميزة تنافسية في السوق من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية .
- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :
- تبين من ايجابيات الأفراد المبحوثين بروز رضا العاملين وذلك من خلال الظروف المادية التي يتمتعون بها والتي تساهم في سد احتياجاتهم المعيشية .
- أظهرت نتائج التشخيص وجود اهتمام بالبيئة من قبل الشركة المبعوثة من خلال سعيها للنشر البيئية بإسهامها بإقامة المؤتمرات والندوات أو رعايتها .إلا أنها ليست بالمستوى المقبول قياسا بالتوجيهات الحديثة نحو تبني المعيار البيئي كركيزة للتنافس .
- وجود قصور لدى المنظمة في جوانب تبني المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق باستخدام الأمثل للمنتجات الخام في عملياتها الإنتاجية .

- أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ترابط وارتباط معنوية موجبة بين مكونات أصحاب المصالح المسؤولية الاجتماعية والمستوى الكلي والجزئي . وتفسر هذه العلاقة الضغوط التي يمارسها أصحاب المصالح في تحفيز الشركة نحو تضمين المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها وأنشطتها .
- لأصحاب المصالح تأثير في دفع الشركة نحو تبني مكونات المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي والجزئي ,ويعرف ذلك إلى الدور الذي يمارسه أصحاب المصالح في تحديد توجهات الشركة الآنية والمستقبلية .

❖ **التوصيات :**

- ضرورة اهتمام الشركة بتحديد فئات أصحاب المصالح وتوجيهاتهم على نحو يمكنهم من التعرف على أهدافها .
- سعي الشركة نحو الاهتمام بالزبائن بوصفهم الصدر الأساسي لتحقيق الحصة السوقية اكبر ومن ثم زيادة إرادات الشركة وخاصة أن توجيهات التسويقية الحديثة تعد الزبون الشيء الرئيسي في بناء الخطة السوقية .
- توجيه نحو الاهتمام بالبيئة من خلال تعزيز الجوانب الايجابية والقضاء على مواطن القصور من خلال بناء منظومة بيئية متكاملة .
- يفترض بالشركة بناء علاقة وطيدة مع فئات أصحاب المصالح من خلال التعرف على أهدافها.

❖ **ثالثا :دراسة سابقة حول المسؤولية الاجتماعية في ظل الكوفيد .**

- دراسة الدكتور بشار النرش . كاتب وباحث سياسي سوري يحمل درجة دكتوراه في العلاقات الدولية – 31 مارس 2020 . مثال بعنوان كورونا والمسؤولية الاجتماعية .
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى : تبيان أهمية المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع سواء كان في وقت الرخاء والشدة من خلال دراسة المسؤولية الاجتماعية في زمن الكورونا وتوضيح متاثراتها أهميتها . حيث توصلت هذه الدراسة إلى : أن هناك علاقة بين جائحة الكوفيد والمسؤولية الاجتماعية وهي علاقة طردية كلما زادت حدة الفيروس زادت المسؤولية الاجتماعية.
- إن نجاح المسؤولية الاجتماعية لا يقتصر فقط على جهد واحد بالتالي مخطئ من يظن أن المسؤولية تنحصر في وزارة الصحة او الداخلية او حتى حكومة الدولة .ففي ظل الظروف الراهنة والحرجة التي

تمر بها مختلف الدول في العالم دون استثناء المطلب الأول في ظل هذه الجائحة لا يحصر بعلاج القوة بل بقوة العلاج والتي تتحقق إلا بتكامل الأدوار . فللتوعية والتثقيف دور كبير .

المسؤولية الاجتماعية تقع على عاتق الجميع بدءا بالفرد مرورا بالأسرة فالشركات والمؤسسات والوزارات والأحزاب ومنظمات المجتمع المدني.

- **توصيات الدراسة :**

أوصت هذه الدراسة بالعمل وتطبيق المسؤولية الاجتماعية على ارض الواقع وممارستها عمليا من قبل افراد المجتمع الواحد . حيث يعد نموذجا مهما نحو إعادة تشكيل الوعي الذاتي باتجاه بناء مجتمع متماسك قادر على مواجهة أي جائحة او وباء وبالتالي ووفقا لما تقدم . تجعل المسؤولية الاجتماعية الحكومات والمؤسسات الأهلية والأفراد في قارب واحد يعملون كفريق متناغم للمصلحة العامة .

دراسة عامر بن محمد الحسين .مقالة بعنوان المسؤولية الاجتماعية للشركات في وقت جائحة كورونا .الاربعاء 10 جوان 2020 .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى : التركيز على دور مسؤولية الشركة اتجاه مجتمعها الذي يبدأ من العاملين فيها ونتيجة إلى أقصى نطاق المتعاملين مع هذه الشركات و منتوجاتها وحماية حقوقها كل هذا في زمن كورونا .

- منح الشركات لموظفيها المزيد من المساحة للمحافظة على صحتهم وتمكنهم من أداء اعمالهم عن بعد .

- **نتائج :**

- واجهت المسؤولية الاجتماعية للشركات في العالم تحديات كبيرة تمثلت في تراجع بعض الشركات عن أداء دورها المجتمعي .

❖ المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت مع هذه الأزمة في مقدمة اهتمامات الباحثين والمجتمع من اجل تحقيق شراكة مستدامة بين المجتمع وأصحاب المصالح والشركات وسيكون هذا المجال محور اهتمام كبير وخاضعا لكثير من التحديثات والتطوير التي ستؤثر مستقبلا من مفهومنا للمسؤولية الاجتماعية للشركات ودور المجتمع في تطوريها لتكون ضمن الإطار العام لتحقيق الأمن المجتمعي.

❖ التوصيات :

- من الجيد للشركات أن تسعى إلى تبني مؤسسات المجتمع المدني العاملة في قطاع الخير والأعمال غير الربحية لتغطية تكاليف برامجها ومساندتها في مواجهة الظروف الحالية والمساعدة في تحقيق المزيد من الاستقرار المجتمعي .

- **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة .**

- محاولة تسليط الضوء على ما هو موجود على ارض الواقع فيما يخص تبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية .
- ساعدتنا على تطوير الأسئلة المتعلقة ببحثنا وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون .
- تزويد بحثنا بالمعارف والدراسات لأنها تحتوي على مواضيع عديدة ومفيدة .
- تزويد بحثنا بمعلومات جديدة ,وتجنب المعلومات التي قاموا بالتركيز عليها وإضافة معلومات جديدة كما ساعدتنا في كيفية تنظيمها.
- وفرت لنا خلفية علمية وهو موضوع بحثنا .
- جمع عدد كافي من الدراسات السابقة سواء كانت مباشرة وغير مباشرة الاهتمام بالكيف دون الاهتمام بالكم .
- كيف عن مصادر والمعلومات والباحثين لم يسبق لنا التعرف عليهم من قبل .

- خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المنظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين المستوى المعيشي والارتفاع برفاهية المجتمع . كما أضحت تصب اهتمامها حول إرضاء أصحاب المصالح من خلال بذل الجهد لتحمل مسؤولياتها اتجاه هذه الأطراف وذلك لمحاولة تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها .

وبعد دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالإطار النظري نستنتج أن :

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة اتجاه كل من المجتمع وأصحاب المصالح .
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة,المؤسسة ,المجتمع ...
- المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح تؤدي إلى رضا أصحاب المصالح.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تناولنا لجانب النظري للبحث موضوع الدراسة.سيكون من المفيد إسقاط ذلك على الواقع كما أن طرح التساؤلات ووضع الفرضيات يجب أن يتبع اختبارها وتجريبها.لذلك ارتأينا أن نثري دراساتنا هذه بجانب تطبيقي يبرز مدى التزام المؤسسة (**اقروديف**) بمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح في ظل جائحة كوفيد 19.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العملي وهذا اعتمادا على إجراء دراسة تطبيقية على احد المؤسسات الاقتصادية حيث وقع اختيارنا على المركب الصناعي والتجاري أقروديف (مطاحن قصر البخاري)

أولا: نشأة مؤسسة اقروديف:

نشأت مؤسسة " أقروديف " في سنة 1979 من طرف شركتين ايطالية INTEVCOOP وشركة CMS تقع مطاحن قصر البخاري جنوب ولاية المدية على بعد 65 كلم عن الولاية كانت تابعة لمجمع تيارت وأصبحت الآن تابعة لمجمع "أقروديف بليدة ". يتكون المجمع من 5 فروع :قورصو – بفليا – بليدة – قصر البخاري – تادميت .

تبلغ مساحة أقروديف الكلية 82773.23 m والمساحة المبنية 8683,99 m يبلغ عدد العمال 216 عامل .

قدرات التخزينية:

- مخزون الاستراتيجي من المادة الأولية .500000 qx
- صوامع القمح المتسخ (مطحنة الدقيق) 10000qx
- صوامع القمح المتسخ (السميد).10000qx
- صوامع القمح المتسخ (السميد)4600qx
- صوامع القمح المتسخ (السميد)850qx
- صوامع 3SF et FB 1520qx
- الصوامع قضايا مطحنة الدقيق 1540qx
- الصوامع قضايا السميد2000qx
- الطاقة الإنتاجية /24 :
- طحين 154000qx
- السميد 92400qx

ثانيا: تعريف المؤسسة.

مطاحن قصر البخاري إحدى فروع رياض سابقا والآن هي مركب صناعي وتجاري تابع لفرع أقروديف مقرها البليدة .

حيث ان مجمع أقروديف البليدة يضم مطاحن البليدة – مطاحن قصر البخاري – مطاحن قورصو – مطاحن بفلية – مطاحن تادميت (تيزي وزو) .

مركب مطاحن قصر البخاري ذاب رأس مال 366 مليون دج . ومساحة 10 هكتارات يتمثل نشاط مطاحن قصر البخاري هو تحويل الحبوب وطحنها

- ✓ قمح صلب ← سميد
- ✓ قمح لين ← فرينة
- ✓ وإنتاج نخالة

تجهيزات المؤسسة :

- ✓ مطحنة السميد : صنعت من طرف شركة الايطالية "Golfetto Sangati"
- ✓ مطحنة الفرينة :صنع بلاد التشيكا Prokop
- ✓ **سعت كل مطحنة :**

- ✓ مطحنة السميد : 1800 qx/24h
- ✓ مطحنة الفرينة : 1800 qx/24h

تاريخ تشغيلها في 1995

تم تجديد إحدى مطاحن السميد بمطحنة جديدة سنة 2014 سعت هاته المطحنة 1200 qx/24h (للشركة الايطالية).

تم تجديد مطحنة الفرينة بمطحنة جديدة سنة 2001 سعتها 2000 qx/24h من طريف الشركة الايطالية "GolFetto SanGati"

تعمل مطحنتي السميد والفرينة بالمناوبة (نظام الدوام) 24h/24h .

يوجد في المؤسسة مخازن الحبوب طاقة إستعابها 500.000 qxولها حظيرة لشاحنات نقل السلع إلى مراكز التوزيع السميد والفرينة إلى :

قصر البخاري – مقر الولاية – عين بوسيف – عين الدفلى .

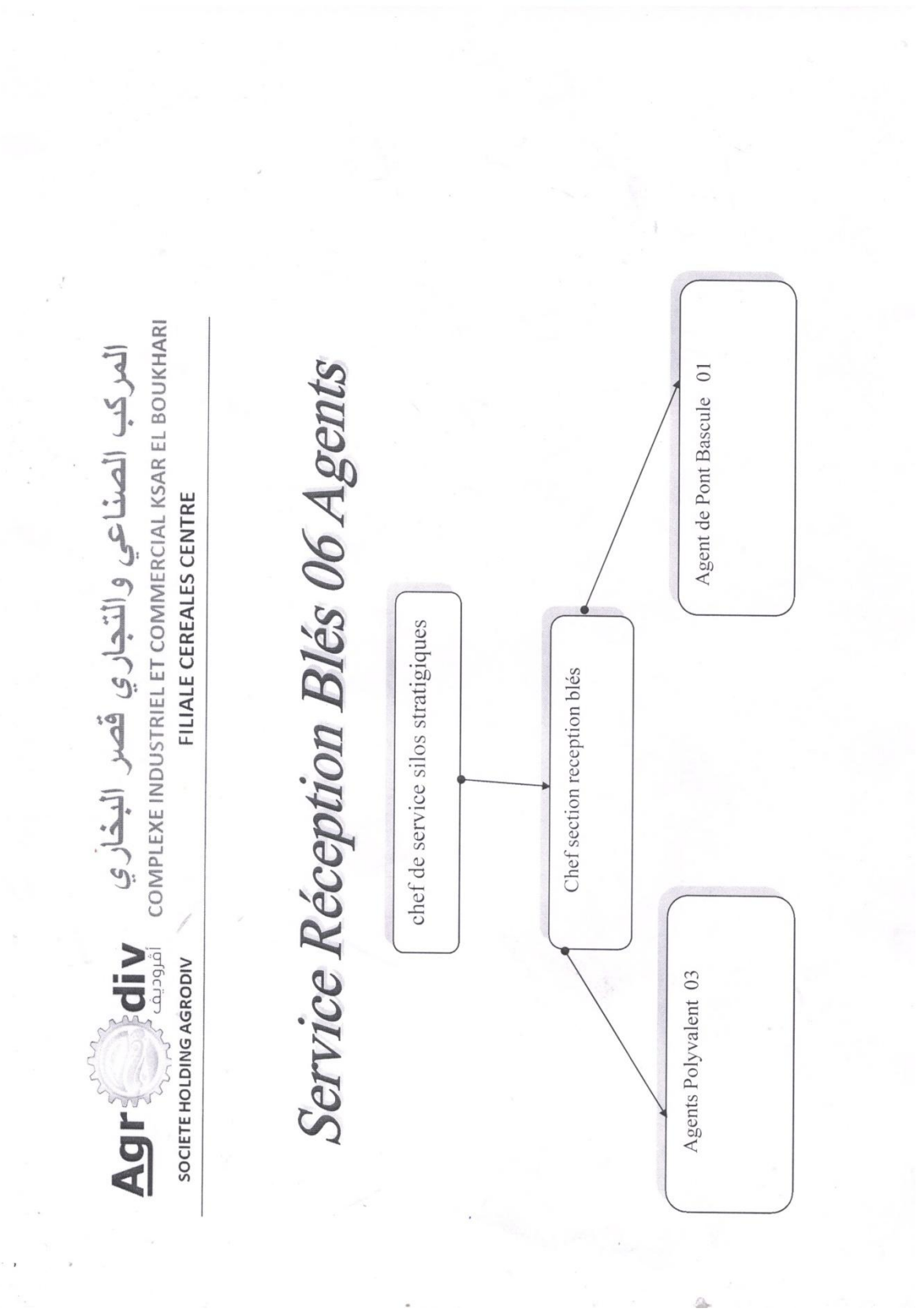
ولها حافلة نقل العمال.

لمطاحن قصر البخاري ممون واحد يمونها بالحبوب وهو الديوان القومي للحبوب ومشتقاته لويسي (oaici) .

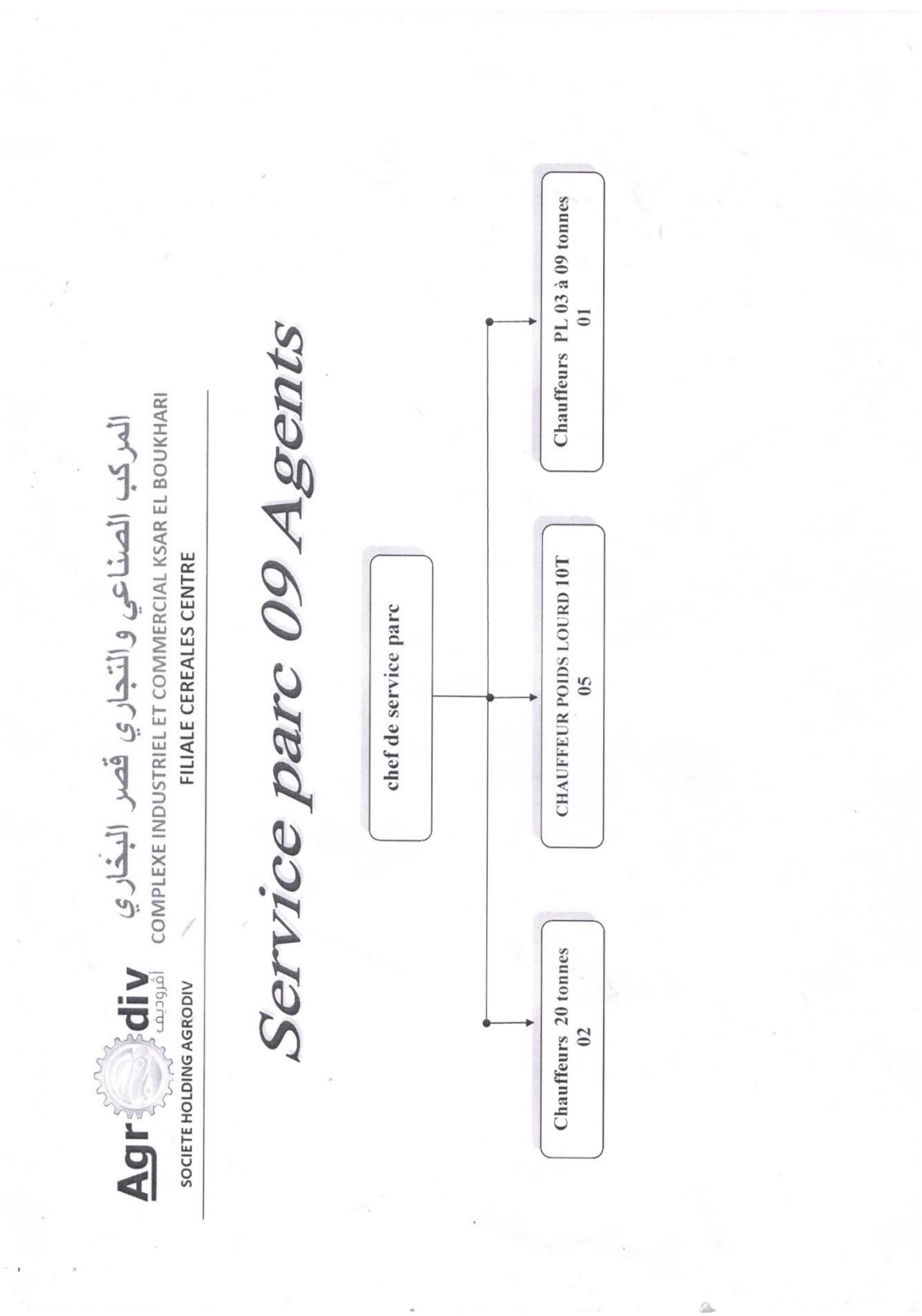
ثالثا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

للمؤسسة عدة هياكل تنظيمية .

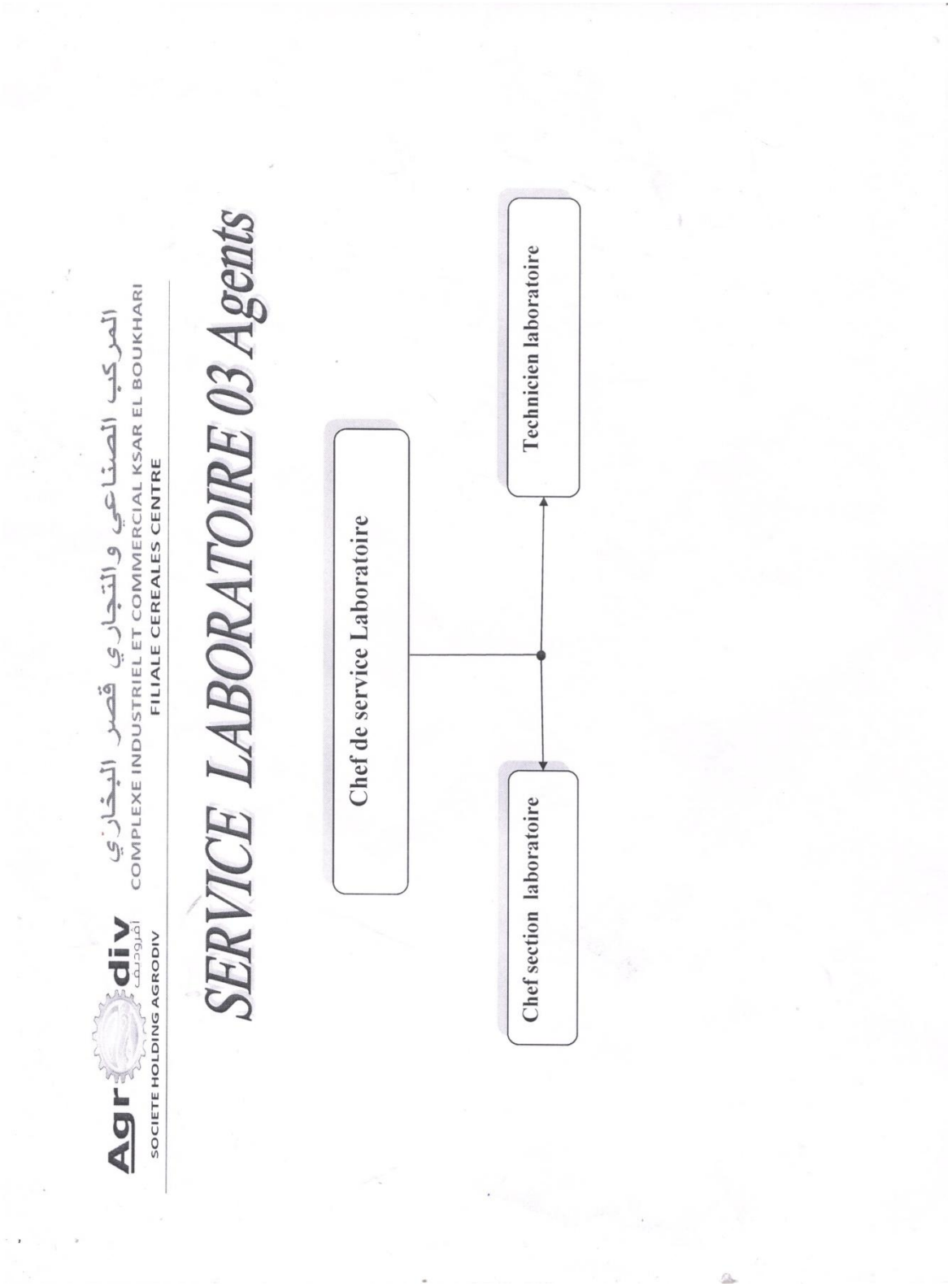
- ✓ المديرية العامة .
- ✓ السكرتارية (الأمانة).
- ✓ فرع المحاسبة .
- ✓ فرع الإدارة .
- ✓ فرع الوقاية والنظافة .
- ✓ قسم التخطيط .
- ✓ قسم القانوني .
- ✓ فرع الصيانة .
- ✓ قسم الموارد البشرية .



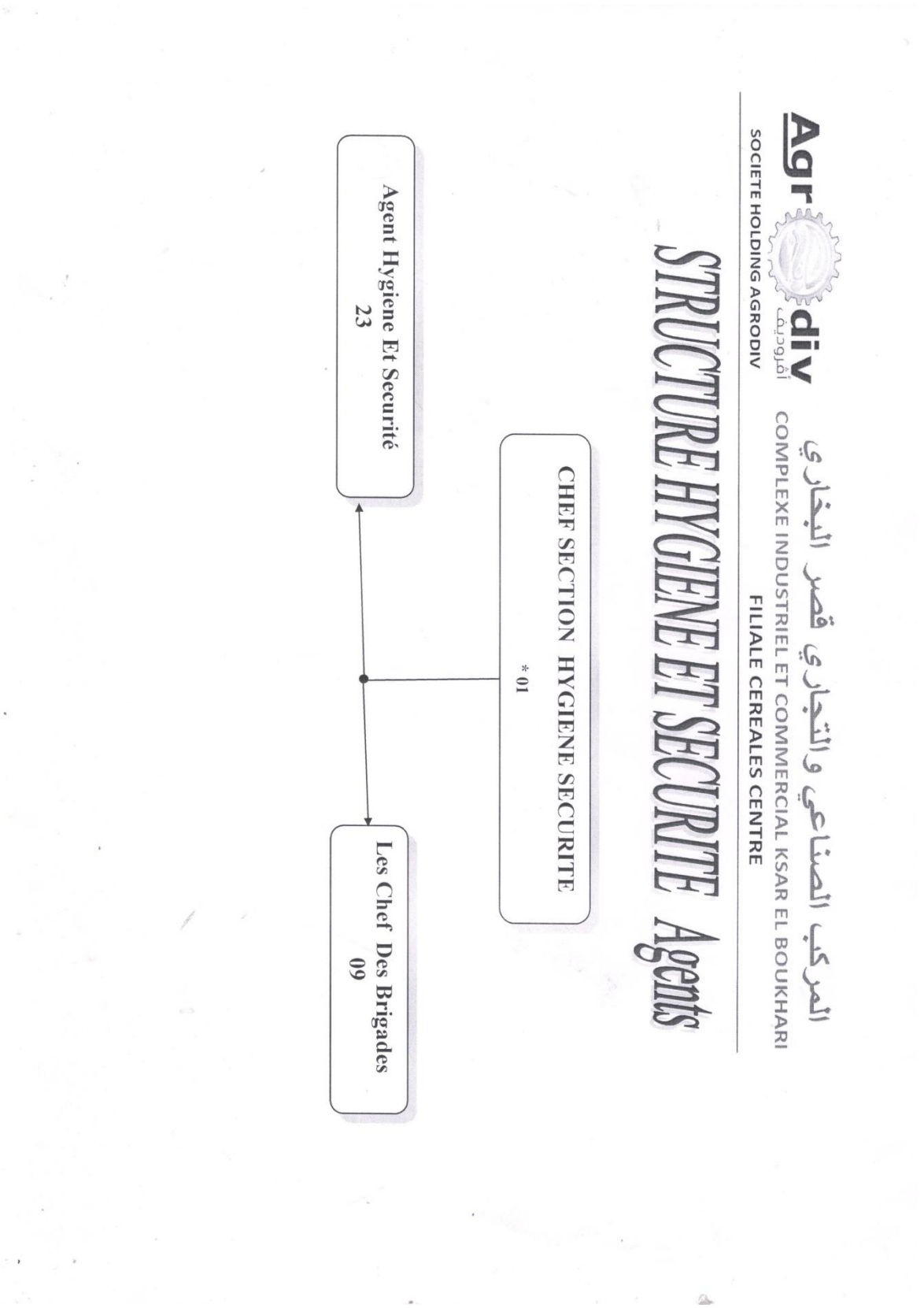
شكل رقم 07 : service résection blés 06 agents



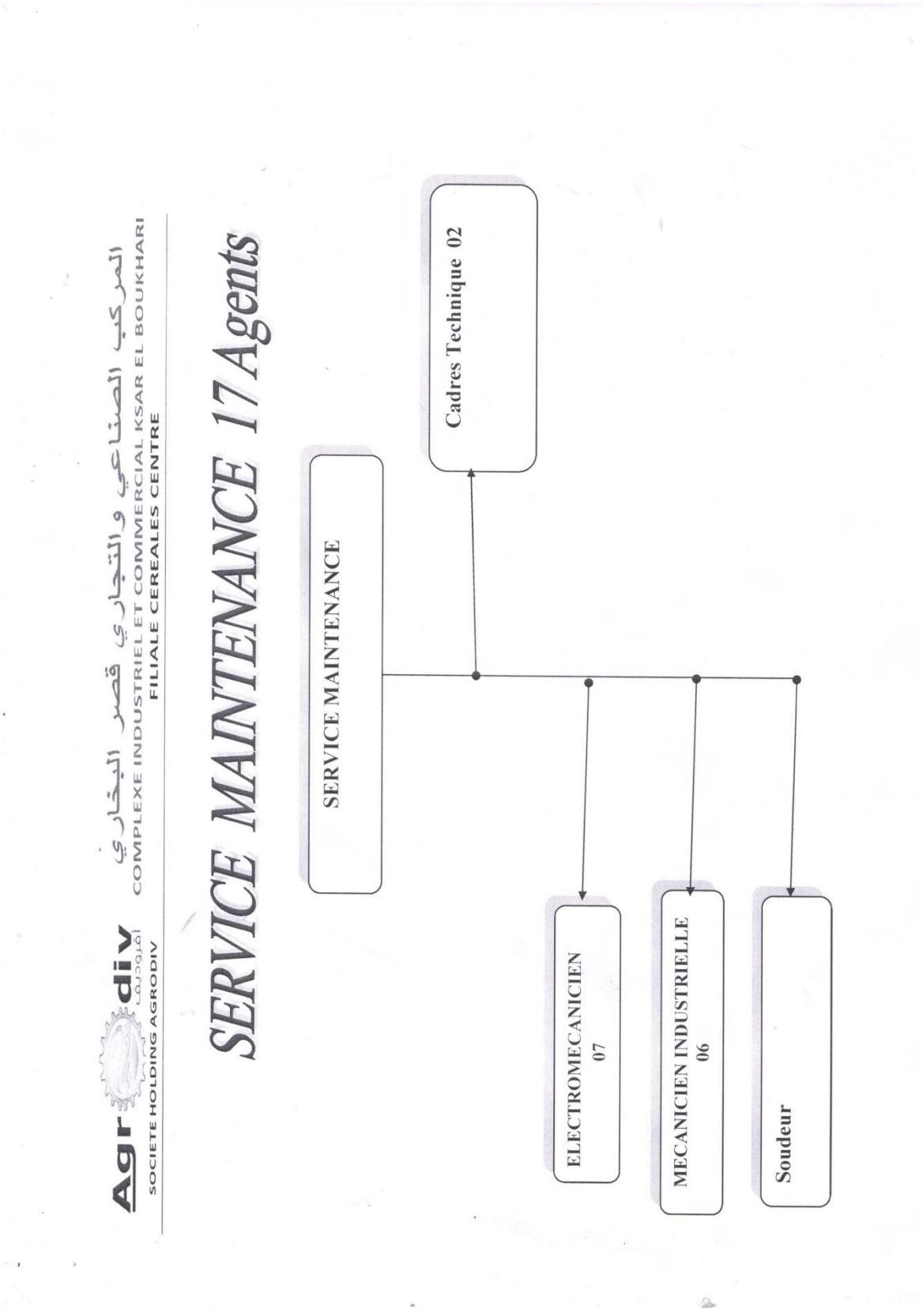
الشكل رقم 08 : service parc 09 agents



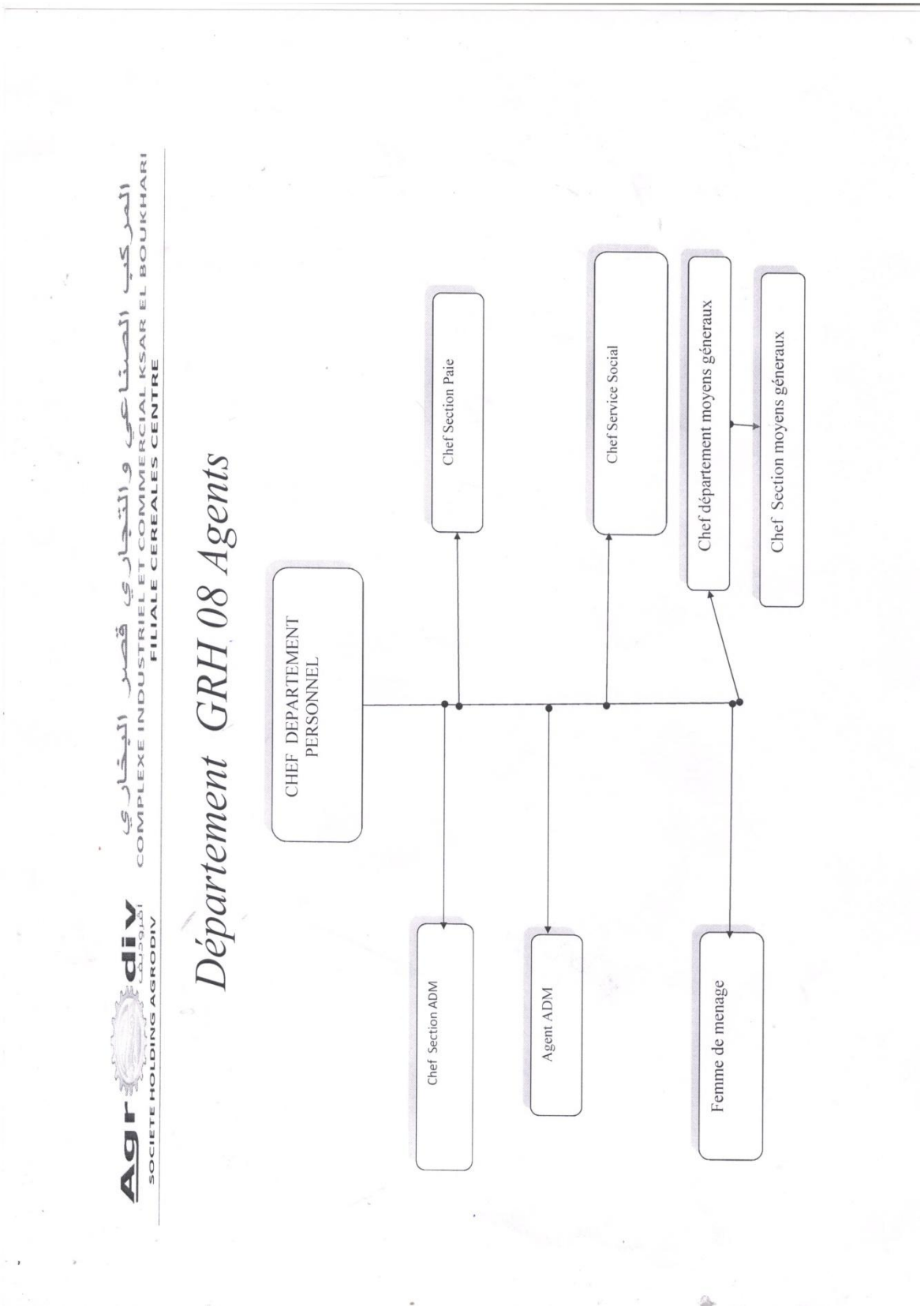
الشكل رقم 09 : service laboratoire 03 agents



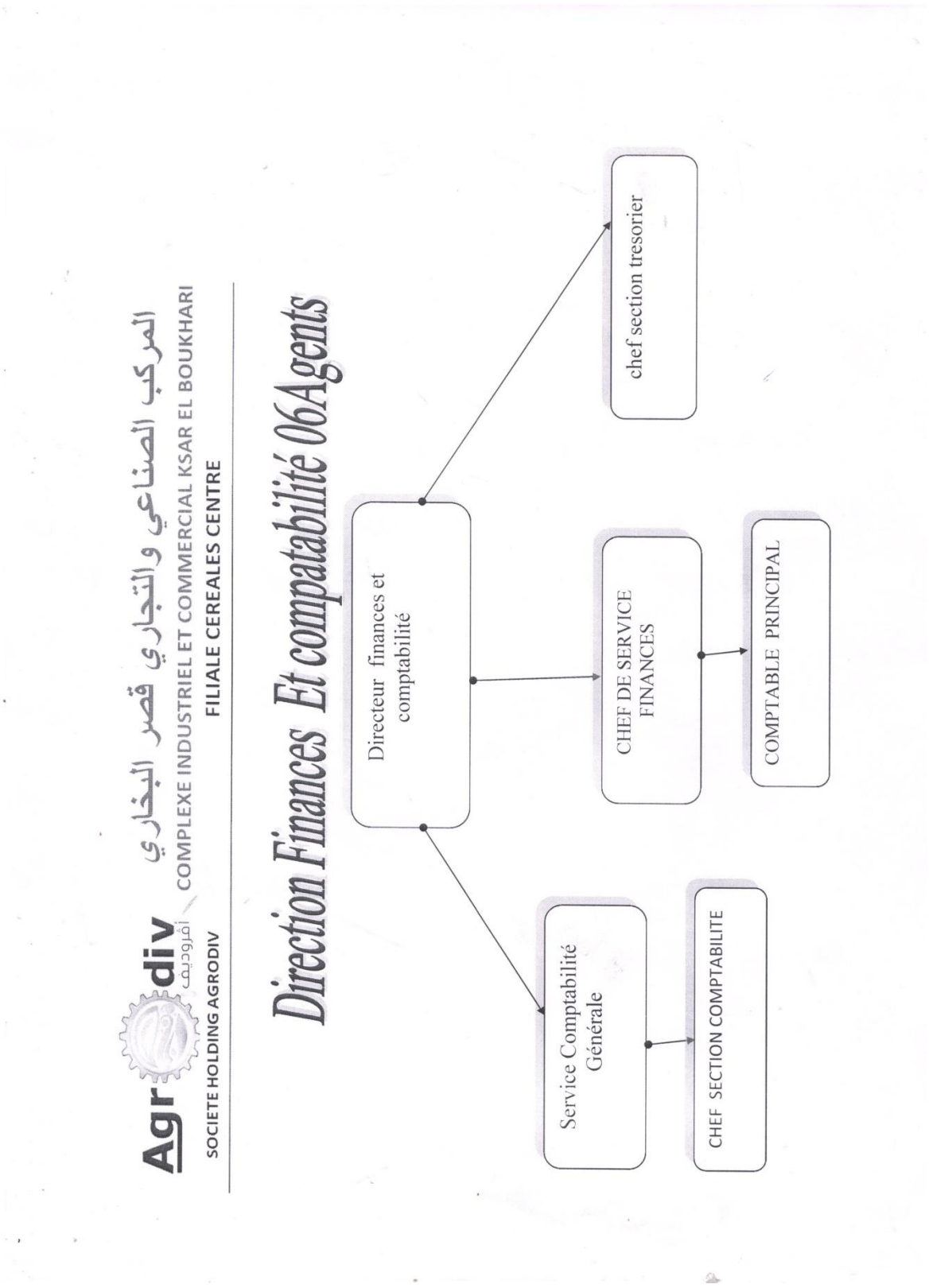
الشكل رقم 10 : service structure hygiène sécurité agents



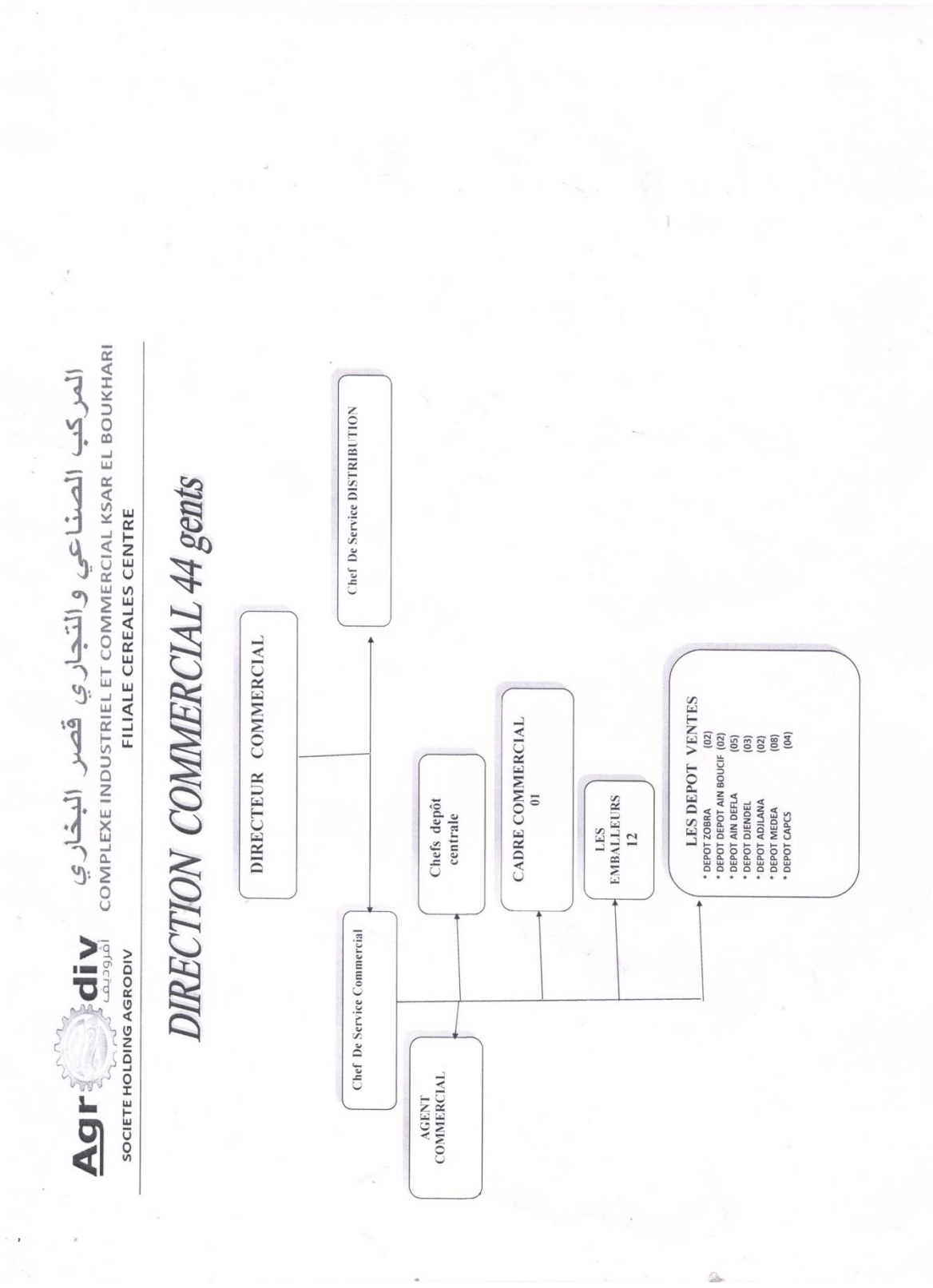
الشكل رقم 11 : service maintenance17 agents



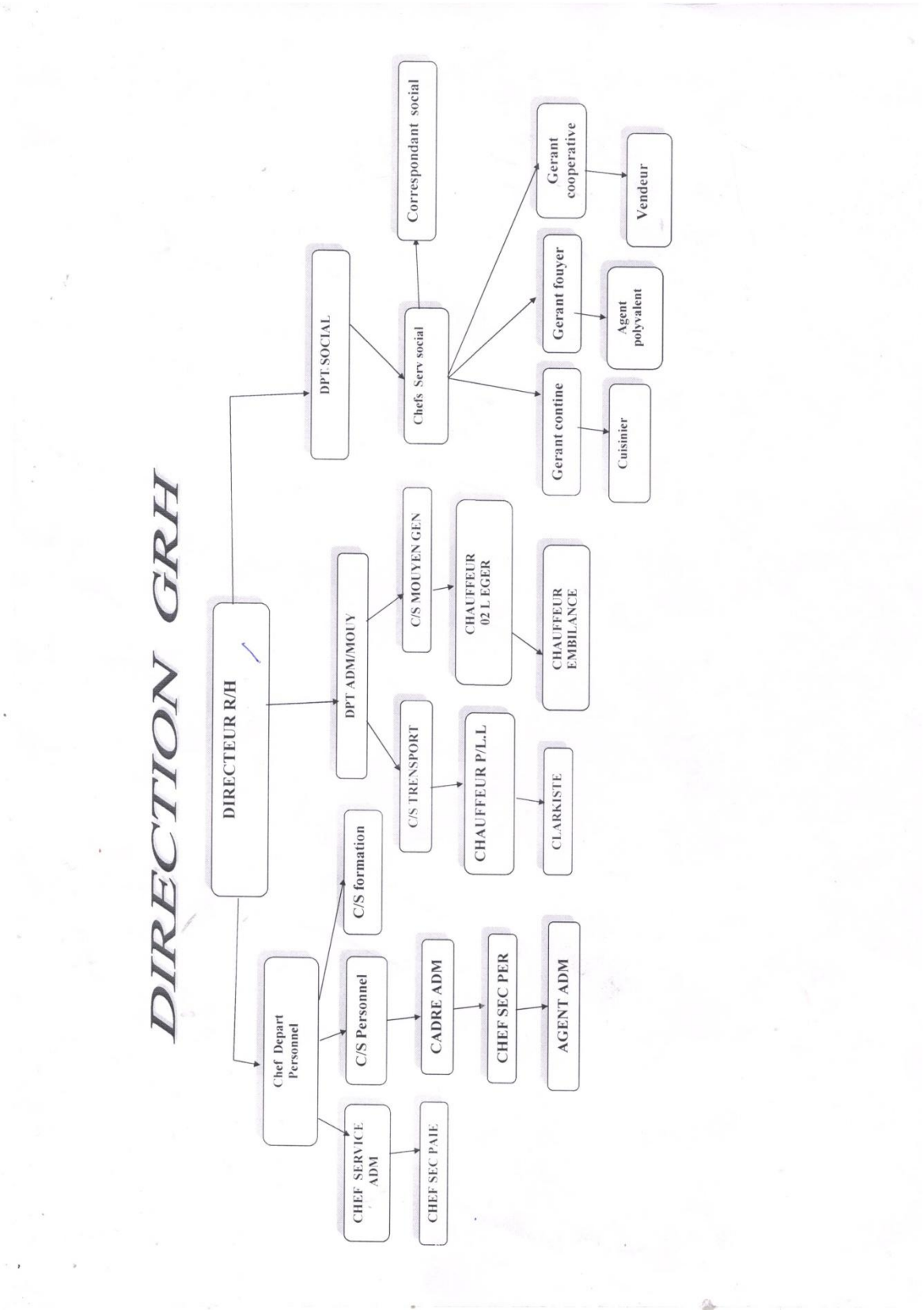
الشكل رقم 12 : **département GRH 08 agents**



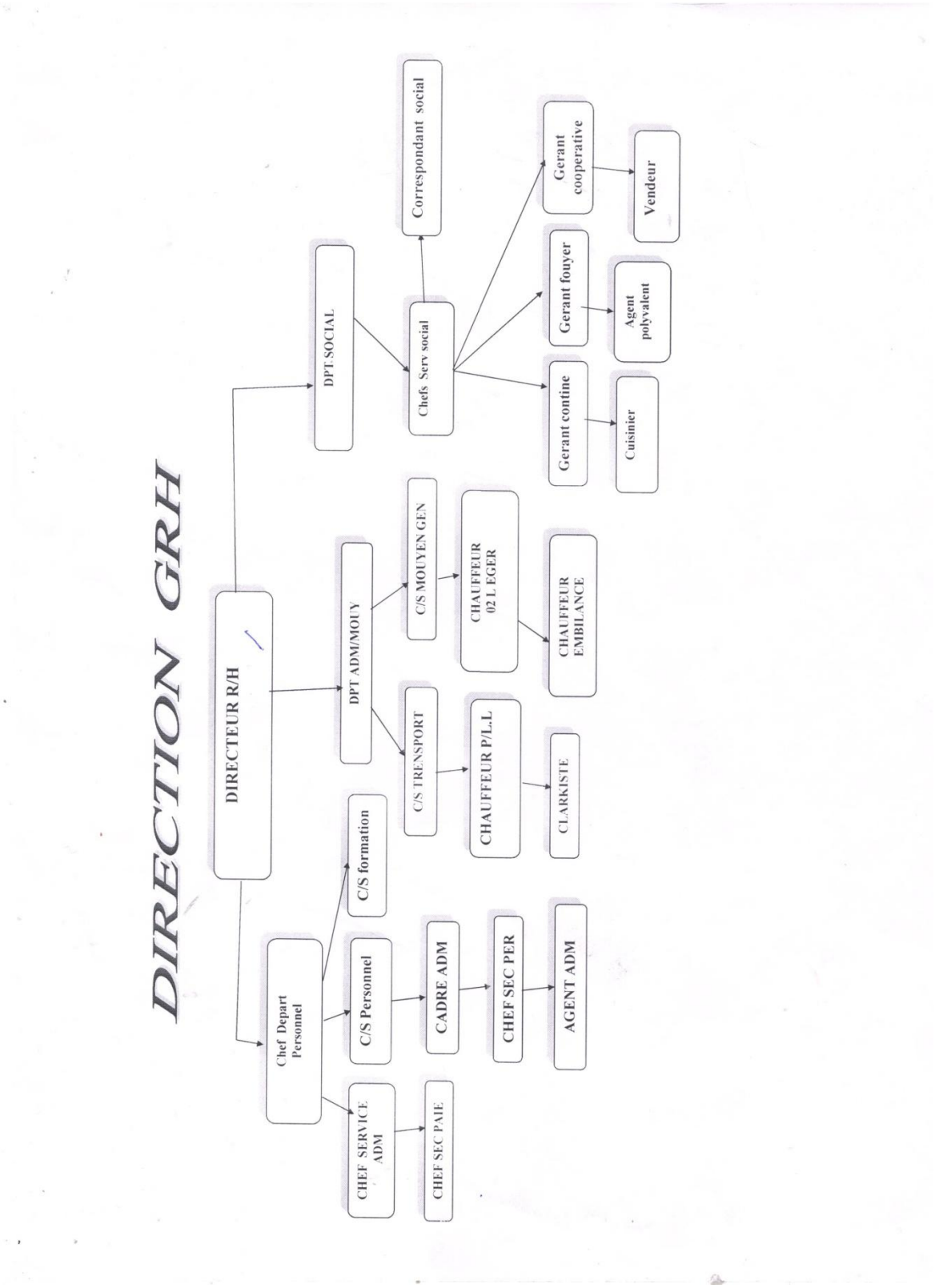
الشكل رقم 13 : direction finance et comptabilité 06 agents



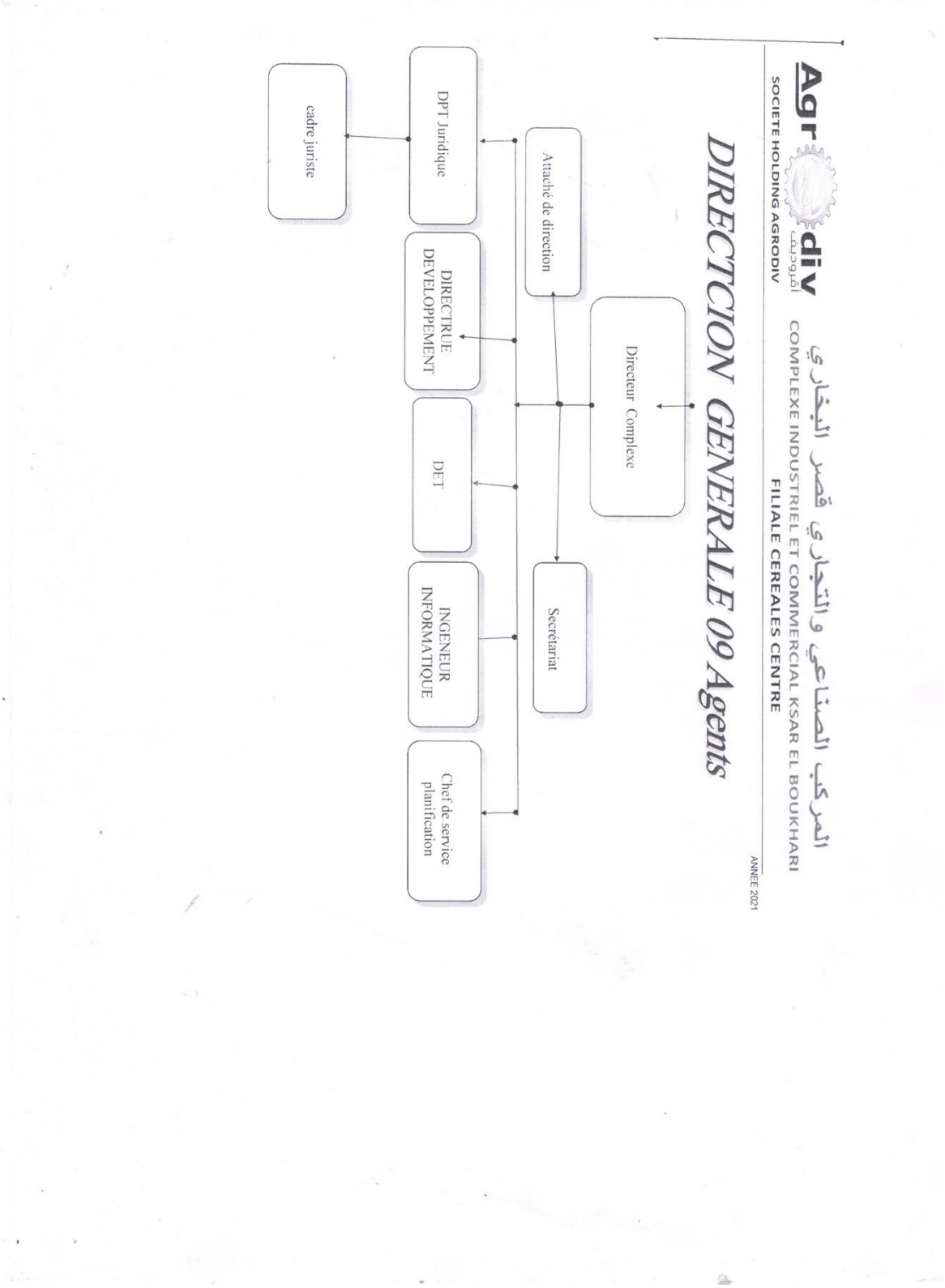
الشكل رقم 14 : direction commercial 44 agents



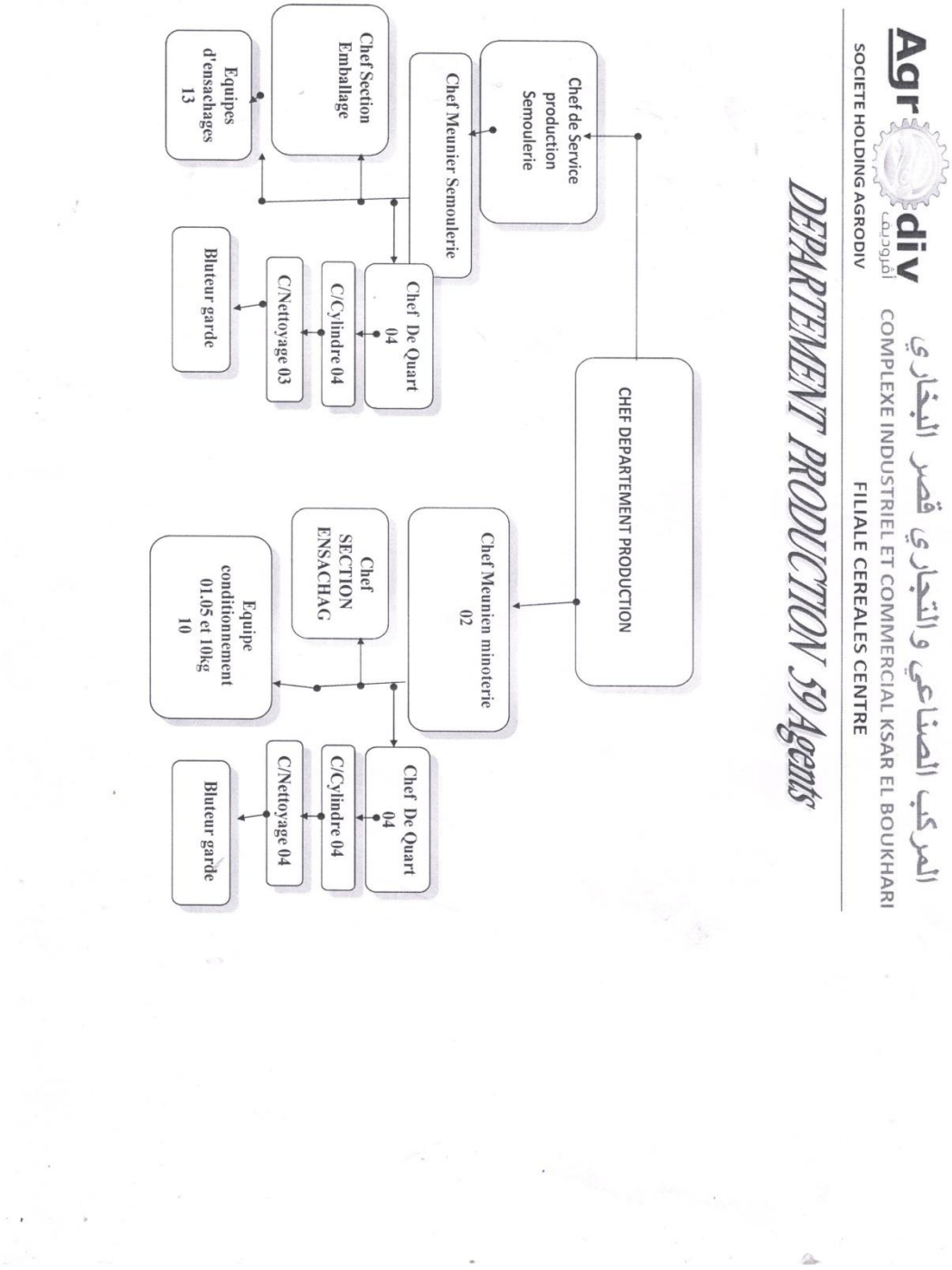
الشكل رقم 15 : direction GRH



الشكل رقم 16 : direction GRH



الشكل رقم 17 : direction Générale 09 agents



الشكل رقم 18 : direction production 59 agents

وبما أننا تطرقنا من خلال دراستنا إلى العمال مع العديد من الفروع سنتطرق إلى كل هيكل تنظيمي على حدي.

المبحث الثاني :تحليل وعرض نتائج المقابلة .

قمنا بإجراء مقابلة معمقة مع مسؤولي مؤسسة "أقروديف " لإجراء الدراسة حول موضوعنا .

أولا : معلومات حول المقابلة :

مع من أجريت المقابلة :

1. مدير الموارد البشرية .
2. المدير التجاري.

اسم المسؤول الذي أجريت معه المقابلة :

1. لعور شعب.
2. بولكار عبد القادر .

مكان إجراء المقابلة .

1. مكتب مدير الموارد البشرية .
2. مكتب المدير التجاري .

تاريخ إجراء المقابلة : 2021/06/22.

مدة إجراء المقابلة :

1. 9:30 ← 10:20 (50 دقيقة).
2. 10:25 ← 11:45 (50 دقيقة)

مدة المقابلة (130 دقيقة) .

أولا : عرض و تحليل نتائج الدراسة

بناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعمق بدراسة ومعرفة سلوك المؤسسة وتصرفاتها اتجاه كل من : العمال – السلطات العمومية – السكان المحليين والمستشفيات – الجمعيات المحلية – المستهلكين الذين تأثروا ب كوفيد 19 .

وكي نتوصل إلى نتائج دقيقة قمنا باستخدام أسلوب المقابلة المعمقة حيث سنقوم بعرض الأسئلة التي طرحت في المقابلة وتحليلها كالآتي :

تحليل بيانات المقابلة :

1. هل وضعت المؤسسة محل الدراسة مخطط عمل لمواجهة الكوفيد 19 :

لمعرفة السياسة التي اتبعتها المؤسسة لمواجهة كوفيد 19 تم طرح سؤال على مدير الموارد البشرية حول إمكانية وضع المؤسسة محل الدراسة مخطط عمل لمواجهة كوفيد 19 وكانت الأجوبة كالتالي :

"عند بداية ظهور الوباء وضعت المؤسسة محل الدراسة نخطط عمل لمواجهة والقضاء والتصدي لفيروس كورونا حيث شمل هذا المخطط مجموعة من الإجراءات والمتمثلة في :

1. **البروتوكول الصحي**: ألزمت العمال بإتباع وتطبيق إجراءات البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي وحملات التحسيسة.
2. **العمال بنظام الأفواج** : لمنع الاحتكاك بين العمال داخل المنظمة وذلك لضمان عدم انتشار الفيروس في أوساط المؤسسة .
3. **العطل الاستثنائية** : تقديم عطل للعمال للفئات القابلة للتعرض بالأمراض والوباء الحالي وذلك لضمان عدم إصابتهم وكذلك تقديمها كحوافز معنوية "

نلاحظ ان المؤسسة لها سلوك ايجابي اتجاه تغير سياستها وخطتها و جعل هذه الخطة مواكبة للمتغيرات والأوضاع المحيطة بالمؤسسة سواء كانت ايجابية أو سلبية حيث أنها استطاعت تغيير مخطط عملها وجعلته نخطط قابل لمواجهة كوفيد 19 والدليل على ذلك ما يلي :

إتباع سياسة الإلزام في تطبيق الأوامر وذلك لمواكبة متطلبات الأزمة حيث تم إلزام العمال بإتباع البرتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي بين العمال والعمل بنظام الأفواج لمنع الاحتكاك .

وتبعت أيضا سياسة التحفيزات المعنوية حيث قدمت للعمال عطل استثنائية مدفوعة الأجر.

2. سلوك المؤسسة اتجاه العاملين :

لرصد سلوك المؤسسة اتجاه العاملين تم طرح سؤال على مدير الموارد البشرية حول الإجراءات الإدارية المتخذة لصالح العاملين في صد كوفيد 19 .وكانت إجابته كالأتي:

"عند بداية ظهور الوباء اتخذنا الإجراءات التالية :

1. **إجراءات وقائية** :فرض على العاملين الالتزام بالبروتوكول الصحي . الحرص على التباعد الاجتماعي جعل كل مكتب يحتوي على عامل .
2. **الحالات التحسيسية** : توزيع منشورات تعلم العملين بمخاطر كوفيد 19 ,الأعراض ,كيفية الإصابة به ,أساليب الوقاية ,تعليق لوائح في المكاتب .
3. **العطل الاستثنائية مدفوعة الأجر** :أصحاب الأمراض , العاملات التي لديهم أطفال اقل من 14 سنة ,النساء الحوامل "
4. توفير عمل للعمال الذين يقطنون في أماكن البعيدة في احد الفروع المؤسسة في مقر سكناتهم .
5. توزيع منح الخطر للعمال وكذا منح استثنائية .

التعقيب :

نلاحظ ان المؤسسة كان لها سلوك ايجابي اتجاه العاملين والدليل على ذلك ما يلي :

تكييف سياسة الاتصال الداخلي مع متطلبات الأزمة حيث تم إعلام العاملين بكل المخاطر الناجمة عن الوباء.

سياسة التحفيز :تم تعديل ساسة التحفيز لتأخذ بعين الاعتبار نخاطر الوباء على العاملين ,حيث تم تخصيص منح خطر ومنح استثنائية لهذا الغرض .

أما مع مسألة التحفيز المعنوي ,فقد فكرت المؤسسة في العاملين ذوي الأمراض المزمنة ,النساء الحوامل وكذلك النساء العاملات الذين لديهم أولاد اقل من 14 سنة ,فقد منحت لهذه الفئات عطل استثنائية كي تبعدهم عن أخطاء كوفيد 19.

كما رأت المؤسسة في شان العاملين الذين يقطنون خارج إقليم البلدية حيث وفرت لهم عمل في مكان الإقامة

مثل: عمل في المخازن ,أو العمل مع احد فروع المؤسسة .

وفيما يلي سنتطرق إلى الأسئلة الخاصة بكل محور.

المحور الأول :العمال.

من خلال هذا المحور نقوم برصد أهم المتغيرات التي طرأت على أداة العمال الذين تأثروا بالكوفيد 19 وماهي أهم الإجراءات التي قامت بها المؤسسة اتجاه هؤلاء العمال وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على مدير الموارد البشرية حول الموضوع وكانت الايجابيات كالتالي:

1. كيف تأثر العمال بالكوفيد 19 من ناحية الأداء في بداية ظهور الوباء ؟

"عند ظهور الوباء وفي مرحلة الشدة تأثر أداء العمال بهذا الوضع . حيث رصدنا مجموعة من التأثيرات المتمثلة في :زيادة في الأداء ومضاعفة الجهود في أداء العمل بالإضافة إلى مضاعفة ساعات العمل اليومية كل هذا يدخل ضمن متطلبات تلبية الحاجة أول الطلب على المادتين الإستراتيجيتين (السميد والفرينة)وذلك من خلال منح المؤسسة مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للعمال وتغطية حاجيات الوقاية والمكافحة لفيروس كورونا لضمان سلاسة العمال"

التعقيب:

نلاحظ ان التأثير كوفيد 19 على العمال كان له انحراف ايجابي حيث أن هذا الانحراف تمثل في زيادة الأداء والطاقات العملية وكذا مضاعفة ساعات العمال كل هذا من اجل السعي لتحقيق هذه المؤسسة المنشود والمتمثل في تلبية الطلب على مادتي السميد والفرينة . وكان للحوافز المادية والمعنوية دور كبير في زيادة هذه الطاقات .

2. ماهي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة اتجاه العمال في ظل وباء كوفيد 19 .

"في ظل كوفيد 19 قامت المؤسسة بمجموعة من الإجراءات والسلوكات اتجاه العمال وتمثلت هذه الإجراءات فيما يلي :

1. تأجيل العطل السنوية : وذلك بسبب الضغط في العمل وزيادة على مادتي السميد والفرينة ضاعفت المؤسسة طاقات الإنتاج واستغلت العطل السنوية لتلبية الطلب مع منح العطل السنوية في وقت لاحق

2. البروتوكول الصحي : المتابعة والحرص الشديد على تطبيق الإجراءات التباعد الاجتماعي وتطبيق البروتوكول الصحي تسريح 50% من العمال –جعل كل مكتب يحتوي على عامل واحد فقط وكل ذلك جاء مناجل تفادي الاحتكاك بين العمال وداخل المكاتب وتفادي الإصابات داخل العمال فيما يخص الحوامل وأصحاب الأمراض المزمنة .

3. الحملات التحسيسية : وذلك من اجل تحسيس وتوعية العمال للوقت الراهن وخطورته وكيفية تفاديه والوقاية منه

4. استفادة العمال من العطل الاستثنائية مدفوعة الأجر:وذلك لفائد أصحاب الأمراض المزمنة والنساء الحوامل والنساء الذين لديهم أبناء اقل من 14 سنة وذلك لضمان عدم تعرضهم للوباء .

5. منح الخطر والمنح الاستثنائية .

تعقيب:

من خلال الإجراءات التي قامت بها المؤسسة اتجاه العاملين نلاحظ انه كان لها توجه ايجابي في سلوكها مع العمال في ظل كوفيد 19 وذلك من خلال :

تكييف سياسة الأمن الوظيفي مع متطلبات كوفيد 19 وذلك من خلال الحرص على تطبيق البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي وكافة الإجراءات الوقائية وكذا الحملات التحسيسية 50% من العمال لضمان عدم الاحتكاك بين العمال ومنع انتشار الفيروس .

تقديم منح الخطر وعطل استثنائية مدفوعة الأجر في إطار الحوافز وذلك لضمان الأداء العملي وكذا منع انتشار الفيروس.

3. هل وفرت المؤسسة النقل للعمال ؟

واجهت العمال مجموعة من الصعوبات في ظل كوفيد 19 لاسيما في مجال النقل حيث أن المؤسسة وبهدف التسهيل على العمال وضمان راحتهم وفرت لهم النقل للعاملين القاطنين داخل وخارج إقليم البلدية بالإضافة إلى تراخيص تسمح لهم بالتنقل بين البلديات او الولايات وذلك في أوقات الحجر المنزلي الذي طبقته السلطات الحكومية في ظل إجراءات الاحترازي لفيروس كوفيد 19 .

تعقيب :

نلاحظ أن سلوك المؤسسة هنا سلوك ايجابي وذلك لحرصها على ضمان الرضا الوظيفي للعمال من خلال تقديم تسهيلات لهم تمكنهم من الالتحاق بمكان عملهم بكل سهولة وذلك بتوفير وسائل النقل ورفض استثنائية تسمح لهم بالتنقل خارج أوقات الحجر المنزلي المطبق.

4. هل اتبعت المؤسسة البروتوكول الصحي داخل المؤسسة

في إطار حرص المؤسسة على سلامة وصحة العمال من فيروس كورونا ولضمان عدم تفشيه داخل المؤسسة وبين العمال حرصت المؤسسة كل الحرص على تطبيق إجراءات البروتوكول الصحي والمتمثلة في :

الإجراءات الاحترازية والوقائية : تعقيم لمكاتب والممرات وكل أركان المؤسسة بصفة دائمة ويومية ارتداء الكمامات والألبسة المخصصة للوقاية من الفيروس .

التباعد الاجتماعي بين العمال ومنع التجمعات داخل المكاتب والاستراحات مع جعل موظف واحد في كل مكتب والعمل بنظام الدوام لتفادي الاحتكاكات بين العمال .

الحملات التحسيسية : وذلك بوضع منشورات وتوجيهات داخل الاستراحات والمكاتب ونشر تعليمات عبر الصفحات الرسمية للمؤسسة تفيد بضرورة إتباع الإجراءات الوقائية لضمان سلامتهم .ومحاولة توعية العمال لخطورة الوضع الراهن.

تعقيب :

نلاحظ ان المؤسسة ومن خلال إتباع كل الإجراءات المتبعة ضمن البروتوكول الصحي المقرر ضمن الإجراءات الاحترازية لمكافحة وتصدي فيروس كوفيد.

والحرص كل الحرص على تطبيقه لضمان سلامة العمال وعدم تفشي الفيروس لتقليل الاخطار ,وقد جعلت العمال بهذا السلوك الايجابي يشعر بالرضا والأمن .

المحور الثاني: المستهلكين

وقع المستهلكون في مشكلة التموين بسبب بوادر الحجر الصحي الذي فرضته الدولة. وعلما ان مؤسسة أقروديف تنتج مادتين إستراتيجيتين ومهمتين وضروريتين (مادة السميد وال فرينة) ارتأينا تقديم مجموعة من الأسئلة للمدير التجاري لمؤسسة أقروديف وذلك لمعرفة كيف استطاعت المؤسسة تغطية العجز وتلبية الطلب في هذه الظروف وكانت الأجوبة عن هاته الأسئلة كالتالي:

1. كيف استطاعت المؤسسة تلبية الطبي المتزايد في مادة "السميد والفرينة "؟

كان للكوفيد 19 تأثيرات عديدة على مؤسسة أقروديف من أهمها وقوعها في مشكلة التموين لأنها تنتج أهم مادتين "السميد والفرينة" وهنا سنتطرق إلى أهم السلوكات التي قامت بها المؤسسة لتلبية الطلب المتزايد على المادتين والقضاء على مشكل التموين وتمثلت هذه السلوكات في :

1. زيادة الطاقات الإنتاجية : وذلك بزيادة القدرات والطاقات في الأداء بالنسبة للعمال لزيادة القدرة الإنتاجية حيث كانت هناك علاقة بين العمال الإنتاج والتموين ,فكلما زادت كمية القمح من طرف التعاونيات الفلاحية زاد أداء العمال وبالتالي زيادة في الإنتاج والطاقات الإنتاجية .

زيادة في التموين ← زيادة الأداء ← زيادة الإنتاجية ← تغطية العجز في مادتي السميد و الفرينة

2. استخدام قنوات توزيعية جديدة : لتسهيل عملية اقتناء بالنسبة للمستهلكين.
3. فتح نقاط بيع جديدة : قامت المؤسسة بفتح نقاط بيع جديدة على مستوى العديد من البلديات والدوائر والولايات واهم نقطة بيع كانت على مستوى المؤسسة "داخل المؤسسة " كل هذا لمحاربة المضاربة وكذلك

تسهيل عملية اقتناء المادة الإستراتيجية للمستهلك (أصبح المستهل يقتني المادتين الإستراتيجيتين من المؤسسة مباشرة بدل من اغتنامها من تجار التجزئة .

حيث كانت عملية البيع من قبل على النحو التالي : المؤسسة ← تجار الجملة ← تجار التجزئة ←المستهلكين والسكان المحليين .

وأصبحت في زمن الكوفيد : المؤسسة ← المستهلكين والسكان المحليين .

4. **تغيير نظام الدوام**: غيرت المؤسسة نظام دوامها واتبعت 3 دوامات

الدوام 1 : نظام دوام 3/8 وهذا النظام خاص بعمال المطحنة ويكون هذا النظام على 3 أفواج حيث ان كل فوج يعمل 8 ساعات في اليوم (يخرج فوج يدخل فوج) .

الدوام 2 : نظام الدوام العادي ويخص عمال الإدارة ويكون هذا الدوام من 8 صباحا إلى 16:30 .

الدوام 3 : نظام الدوامين وهذا النظام خاص بعمال الأمن ويكون على فوجين وذلك لضمان سلامة العمال والحرص على امنهم .

5. توضيب مادتي السميد والفرينة في أكياس ذات حجم اقل : حيث كانت المؤسسة توضبها في أكياس ذات 25 كلغ وأصبحت توضبها في أكياس ذات 10 كلغ وذلك لاستفادة اكبر قدر من المستهلكين وتغطية العجز الحاصل في مادة السميد والفرينة .
6. التنسيق المحكمين بين مديرية المصالح الفلاحية وأقروديف من خلال مضاعفة الكمية من القمح الصلب المدعم من طرف الدولة التي تقوم مصالح الفلاحية بتموين المؤسسة بها حيث كانت تمونهم ب 1400 قنطار فاليوم إلى 7000 قنطار في اليوم "

التعقيب:

سخرت المؤسسة كل الجهود بشكل ايجابي من اجل تغطية العجز الحاصل في مادة السميد والفرينة الذي وقعت فيه في زمن الكوفيد وذلك من خلال :

زيادة الطاقات الإنتاجية : قامت المؤسسة بزيادة ومضاعفة الطاقات الإنتاجية لتتكيف وتتناسب مع متطلبات الأزمة حيث تم تغطية العجز وتلبية احتياجات المستهلك من المادة .

سياسة التوسع : اتبعت سياسة التوسع وفتح منافذ جديدة من خلال فتح نقاط بيع جديدة على مستوى الولاية والمؤسسة واستخدام قنوات توزيع جديدة كل ذلك لضمان سيرورة وسهولة وصول المنتج إلى المستهلك في ظل الأزمة.

كما غير نظام الدوام لتواكبه متطلبات تغطية العجز في مادتي السميد والفرينة بحيث يكون هذا الدوام يسمح بانتاج اكبر قدر ممكن .

كما أرست المؤسسة روابط التعاون والتكاثف بينها وبين مديرية المصالح الفلاحية من خلال تعليمات السلطات العمومية القاصية بتغطية نقص المادة والقضاء على هذه الظاهرة .

سياسة التوضيب : غيرت المؤسسة في سياسة توضيبها لتضمن استفادة اكبر قدر من المستهلكين وضمان ان كل فرد في الإقليم استفادة من نصيب من المادة .

2. كيف كانت القدرات الإنتاجية للمؤسسة في ظل وباء كورونا ؟

"لمؤسسة أقروديف ممون وحيد يمونها بالقمح وهو "لويسي" وهذا القمح مدعم من طرف الدولة حيث كانت "لويسي" تمون أقروديف بالقمح في أيام العمل الأسبوعية فقط (5 أيام فقط) بالإضافة إلى عدم تموينها في الأعياد الوطنية مثل :

01 نوفمبر حيث كانت الكمية التي تمونها بها 24000 قنطار وبعد تعرض المؤسسة إلى مشاكل تشويه السمعة و التبذير و السرقة وغيرها أنقصت من الكمية التي تمون بها المؤسسة وذلك لمكافحة التبذير ومراقبة القمح الخاص بها .

وبعد ظهور كوفيد 19 ووقوع في الأزمة ضاعفت "لويسي" الكمية التي تمون بها المؤسسة وذلك لمكافحة التبذير والسرقة وغيرها أنقصت من الكمية التي تمون بها المؤسسة وذلك لمكافحة التبذير ومراقبة القمح الخاص بها .

المطحنة 1 : مطحنة السميد (مطحنة إيطالية الصنع).

تقوم بطحن 1200 قنطار في اليوم من القمح الصلب .

المطحنة 2 : مطحنة الفرينة .

تقوم بطحن (سعتها أو قدرتها) 2000 قنطار في اليوم وتمونها "لويسي" ب 38000 قنطار في الشهر .

حيث ان المؤسسة أثناء الأزمة وقفت في نقص في مادة السميد أكثر من الفرينة حيث كان الطلب على السميد اكبر من الطلب على الفرينة وذلك بسبب أن السميد لا يفسد على غرار الفرينة وكما أن المستهلك استغل هذه النقطة وأصبح يشتري ويكدس مادة السميد خوفا من انقطاعها من السوق .

ومن خلال الأرقام التالية سنوضح التباين بين الطلب والإنتاج بين مادتي السميد والفرينة بين مرحلة الشدة (أزمة كورونا) وما قبل مرحة الأزمة.

السميد :

جانفي 2019 ← جوان 2019 ← 13000 قنطار .

جانفي 2020 ← جوان 2020 ← 137000 قنطار .

الفرينة :

جانفي 2019 ← جوان 2019 ← 200000 قنطار .

جانفي 2020 ← جوان 2020 ← 147000 قنطار.

أما بالنسبة لرقم الأعمال خلال فترة كوفيد فقد ارتفع بصفة ملحوظة مقارنة بالسنوات الفارطة ."

التعقيب :

نلاحظ ان تضافر جهود المصالح الفلاحية ومؤسسة أقروديف أثمرت بشكل ايجابي حيث أنها استطاعت تغطية العجز من المادتين وذلك بمضاعفة انتاجاتها والمرتبط بمضاعفة الكمية الممونة من طرف المصالح الفلاحية .حيث قامت بمضاعفة إنتاج السميد والتقليل من إنتاج الفرينة لتغطية الطلب المتزايد وبالفعل استطاعت القضاء على الأزمة .

3. نظام الدوام.

"غيرت المؤسسة من نظام دوامها واتبعت 3 أنظمة لتفادي الاحتكاك وتفشي الفيروس داخل المؤسسة وهذه الأنظمة تتمثل في:

1. نظام الدوام العادي: كان هذا النظام بنسبة لعمال الإدارة حيث كانوا يعملون من 8 صباحا إلى 16:30 مع تقليل العمال وجعل ك عامل في مكتب لتفادي التجمعات في المكاتب.
2. نظام 3/8: ويخص هذا نظام عمال المطحنة الذين يشرفون ويقومون بعملية الطحن فكانوا ب 3 أفواج وكل فوج يعمل 8 ساعات وذلك لضمان تلبية الطلب المتزايد ومع الحرص على سلامة العمال من خلال تفادي احتكاك العمال.
3. نظام الفوجين :يخص هذا النظام عمال الأمن الساهرين على سلامة العمال وحماية ممتلكات المؤسسة حيث اتبعوا نظام الدوامين من خلال عمل فوج في النهار (12 ساعة) وفوج ليلي (12 ساعة).

تعقيب :

غيرت المؤسسة من نظام دوامها من اجل تحقيق هدفها وهو تغطية الطلب والعجز من السميد والفرينة مع مراعاة سلامة العمال وضمان توفير كل شروط البروتوكول الصحي والتباعد الاجتماعي أي أن هذا النظام خدم العمال والمؤسسة والمستهلكين كما لاحظنا أن هذا السلوك كان سلوك ايجابي

4. قدرات التوزيع:

"عندما وقعت المؤسسة في أزمة التموين خلال كوفيد 19 وضاعفت إنتاجياتها لا بد لها من قدرات توزيعية جديدة . حيث قامت بمجموعة من الإجراءات المتمثلة في :

1. استغلال جل القدرات التوزيعية والشاحنات الخاصة بالمؤسسة .
2. الاستعانة بشاحنات إضافية راجعة للدولة والخواص .
3. وضع جدول لعملية التوزيع حيث أنها تقوم كل يوم بإيصال مادتي السميد والفرينة إلى بلديات ومناطق معينة حيث يكون إيصال المادة أما بشاحنات وآليات المؤسسة ا وان كل منطقة ترسل شاحنات وآليات الخاصة بالدولة (الخاصة بالبلدية) إلى المؤسسة أي أن رئيس البلدية يقوم بإرسال شاحناته إلى المؤسسة والكمية المطلوبة والمؤسسة تقوم بتلبية الطلب .
4. فتح نقاط بيع وتوزيع على مستوى العديد من البلديات ومناطق داخل وخارج الولاية وهذه النقاط راجعة للمؤسسة وأهمها : مركز داخل المؤسسة بقصر البخاري وهناك مراكز أخرى وهي (شهبونية – عين بوسيف – عين الدفلى – جندل – مركزين على مستوى الولاية). "

كل هذا من اجل ضمان سيرورة عملية التوزيع .

التعقيب :

من خلال هذه المعلومات نلاحظ أن المؤسسة والدولة جندت كل قدراتها وطاقاتها نحو تسهيل عملية اقتناء وتوفير المادة والقضاء على ظاهرة العجز الحاصل في المادة الإستراتيجية وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة وسلوكها .

5. النوعية والكمية والجودة للمنتج :

"تقوم المؤسسة باستعمال آليات جديدة في الإنتاج وطحن القمح حيث لم يمر على اقتناءها فترة طويلة وهذا ما يضمن نوعية المنتج وخلوه من العيوب والشوائب كما أن جودة المنتج ونوعيته تعتمد على جودة ونوعية

القمح التي تمونه بها "لويسي" ونوعية القمح بقيت على حالها ما يضمن أن جودة المنتج بقيت كالسابق الشيء الذي تغير هو أن المؤسسة ركزت على الكمية على صالح النوعية ولكن النوعية لم تتأثر فبدل من ان تنتج نصف القمح المطحون سميد والنصف الأخر إضافات كانت تقوم بنزع 20% من الإضافات (الشوائب التي تؤثر على المنتج) واستغلت 80% سميد.

التعقيب :

رغم الأزمة ورغم تركيز المؤسسة على الكمية بدل النوعية الا ان نوعية المنتج وجودته بقيت على حالها ولم تتغير غلبت الطلب وحافظت على النوعية وقضت على مشكل العجز .ومنه فان المؤسسة تحملت مسؤولياتها اتجاه المستهلكين بصفة ايجابية.

المحور الثالث : الجمعيات .

في إطار التعاون المتبادل بين الجمعيات والمؤسسات الاقتصادية في ظل الشدائد والأزمات قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة على مدير الموارد البشرية لمؤسسة "أقروديف" وكانت الأجوبة كالتالي :

1. كيف تعاونت المؤسسة مع الجمعيات ؟

" تعاونت المؤسسة "أقروديف" مع الجمعيات المحلية والإدارات الخاصة بالدولة حيث ان كل مؤسسات الدولة التي ساهمت وكانت لها علاقة بالكوفيد 19 وبذلت مجهوداتها أثناء الجائحة وسهرت من اجل تطبيق البروتوكول الصحي والإجراءات الوقائية لمنع نشر الوباء مقل (الشرطة – المستشفيات – الحماية المدية ...) حيث تقوم الإدارات بالتنسيق مع المؤسسة وإرسال الكمية التي تحتاجها الإدارة لتغطية حيث طلب عمالها من السميد والفرينة وذلك لتسهيل على العمال الاقتناء بسبب ضغط العمل لديهم لايمكنهم الالتحاق بالمؤسسة لاقتناء المادتين حيث تقوم المؤسسة بإرسال الطلبات وإيصالها إلى الإدارة المطلوبة "

التعقيب :

نلاحظ انه كان للمؤسسة لفته جميلة وايجابية اتجاه الجمعيات المحلية حيث بذلت قصار جهدها لإعانة الجمعيات وكذلك اهتمت اهتماما خاصا بأصحاب الإدارات العمومية مثل : الشرطة – و الحماية المدنية ... وبالنظر إلى طبيعة عملهم الصعبة والضغط الذي وقع على عاتقهم خلال الأزمة رأت المؤسسة أن تسهل عملية اقتناء السميد والفرينة على هؤلاء العمال بالإضافة إلى إرسالها إليهم إلى غاية المؤسسة المطلوبة .

2. هل هناك جمعيات طلبت المساعدة من المؤسسة لمواجهة الكوفيد 19 ؟ وفي حال الإجابة بنعم ماهي هذه الجمعيات

"بعد تعرض جميع دول العام إلى الأزمة العالمية أزمة كوفيد 19 ظهرت العديد من المشاكل وفي الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وبالحديث على أزمة الجزائر بصفة خاصة فقط تأثرت العديد من الأسر الجزائرية بالأزمة بشكل سلبي وشهدت نقص في تموين خصوصا مادة السميد والفرينة باعتبارها مادة إستراتيجية ارتأت العديد من الجمعيات المحلية لطلب المساعدات من مؤسسة "أقروديف" لصالح هذه العائلات ومن أهم هذه الجمعيات

1. كافل اليتيم :تقدمت الجمعية بطلب إلى المؤسسة يقتضي بتوفير المادتين الإستراتيجيتين (الفرينة والسميد) ومع دفع ثمن الطلبية من طرف الجمعية وهذا لصالح الفئات المعوزة .
2. جرائر الخير : قدمت هذه الجمعية طلب تموين مادة السميد والفرينة مع دفع ثمن من طرف الجمعية وهذا لصالح الفئات المعوزة .
3. الهلال الأحمر الجزائري : ارتأت هذه الجمعية طلب مساعدات متمثلة في المادتين الإستراتجيتين السميد والفرينة لصالح إخواننا في غزة "

التعقيب:

نلاحظ انه كان للجمعيات بادرة خير في مساعدة الفئات المعوزة والمحتاجة وخاصة إلى إخواننا في غزة وارتأت أن تكون هذه المبادرة بالتعاون والتنسيق مع مؤسسة "أقروديف"

3. كيف تعاملت المؤسسات مع طلبات الجمعيات ؟

"المؤسسة غير معنية بتقديم المساعدات وتعاون مع الجمعيات لأنها مؤسسة عمومية خاصة بالدولية بالإضافة إلى أن "أقروديف" فرع من فروع المركب الصناعي والتجاري التابع لمجموعة البليدة وهذا ما يجعلها غير معنية باتخاذ القرارات فيما يخص الإعانات .

وما تقوم به المؤسسة في هذه الحالات تقديم طلب او تصريح يتضمن طلب الجمعية إلى الإدارة العليا أي المؤسسة إلام الواقعة في البليدة وهذه الأخيرة تأخذ القرار بشان الطلب .

كما أنها درست طلب الهلال الأحمر الجزائري والذي يقتضي بتقديم مساعدات لغز فقد لبت المؤسسة هذا النداء وقدمت المساعدات إلى غزة ومتمثلة في توفير مادة السميد والفرينة "

التعقيب:

في هذا السياق نلاحظ أن المؤسسة نظرت إلى طلب الجمعيات بشكل ايجابي وحظي الطلب بالقبول من طرف المؤسسة وذلك بتفعيل العديد من السياسات من خلال هذا القبول متمثلة في :

سياسة التعاون الدولي : ارتأت المؤسسة الأم قبول طلب الجمعية القاضية بمساعدات لصالح أشقائنا في غزة في إطار تعزيز العلاقات الدولية بين البلدين وتعزيز مكانتها بين الدول والهيئات الأممية .والرفع بمكانة الجزائر حكومة وشعبا.

سياسة التعاون الداخلي : من خلال تطوير والنمو بالتعاون بين الجمعيات والشعب والحكومات لمساعدة الفئات المعوزة والمحتاجة .

المحور الرابع:السلطات العمومية .

1. ماهي التوجيهات والتعليمات التي تلقتها المؤسسة من السلطات العمومية

"في إطار القضاء ومكافحة فيروس الكوفيد 19 وللعمل على تغطية العجز الحاصل في مادتي السميد والفرينة قدمت العديد من السلطات العمومية مجموعة من التوجيهات والتعليمات وتمثلت هذه السلطات في :

1. البلدية : (رئيس الدائرة) :من خلال العمل بالتنسيق بين مؤسسة أقروديف ورؤساء البلديات والدوائر من اجل توصيل المادة الإستراتيجية وتغطية العجز الحاصل في المادة إلى كافة البلديات والدوائر في الولاية وحتى مناطق الظل.
2. الوالي : قضت تعليمات الوالي بالتدخل العجل والفوري للقضاء على ظاهرة اضطراب بيع مادة السميد . بالإضافة إلى توفير مادة السميد عبر كافة إقليم الولاية .
3. مديرية التجارة : عملت على مراقبة عملية الإنتاج والتوزيع والحرص على ضمان سير العملية بدون أي عراقيل .
4. وزارة الفلاحة والتنمية الريفية : تقتضي تعليمات وزارة الفلاحة في التدخل العاجل للقضاء على ظاهرة الإضراب الواقعة في عملية بيع المادة الإستراتيجية السميد والفرينة ,توفير مادة السميد عبر كافة إقليم الولاية ,زيادة الإنتاجية لتغطية العجز الحاصل في المادة خلال فترة حدة كوفيد 19 مع توفير المادة الأولية وتموينها بكميات مضاعفة على الكميات الممونة في العادة.

التعقيب:

نلاحظ أن السلطات العمومية بكافة درجاتها عملت بشكل ايجابي اتجاه سكانها حيث كانت معظم تعليماتها لمؤسسة "أقروديف" تقتضي على التوصيات التالية :

1. التدخل العاجل للقضاء على اضطراب في مادة السميد .
2. توفير مادة السميد عبر كافة إقليم الولاية .
3. توصيل المادة إلى الزبون لتسهيل عملية الاقتناء .

كل هذا جاء لأجل تلبية احتياجات السكان والمستهلكين من المادة وتغطية العجز الحاصل وضمان رضا الزبون والشعب.

2. هل التزمت المؤسسة بهذه التعليمات ؟ وهل لقيت صعوبات في تطبيقها ؟

"في ضل الأزمة ولتغطية الطلب على مادة السميد والفرينة قدمت السلطات العمومية مجموعة من التعليمات لمؤسسة "أقروديف" لتغطية الطلب المتزايد حيث قابلت المؤسسة هذه التعليمات إلى قبول إلى حد معين وحسب القدرة وكان هذا الالتزام بنسبة (80%) حيث قامت بتطبيق التعليمات واستطاعت تحقيق الهدف المنشود وهو تغطية العجز وحيث أنها لم تلقى أي صعوبات تمنعها من الالتزام بالتوصيات المقدمة "

التعقيب:

نلاحظ أن المؤسسة والسلطات العمومية كانوا يعملون يدا بيد للقضاء على الأزمة حيث أن تعليمات السلطات العمومية حظيت بالقبول والتطبيق والالتزام بهذه التوصيات إلى حد القدرة وبذل قصار جهدها لتحقيق الهدف المسطر والالتزام التام.

3. هل قدمت السلطات العمومية تسهيلات للعمال؟

"قدمت السلطات العمومية تراخيص استثنائية للعمال تمكنهم من التنقل خارج أوقات الحجز المنزلي المطبق ضمن متطلبات الإجراءات الاحترازية للقضاء على كوفيد 19 وذلك لتسهيل عملية التنقل لاسيما العمال الذين يقطنون فالأماكن البعيدة وكذلك من اجل استغلال هذه التراخيص وزيادة ساعات العمال للعمال لزيادة الإنتاجية وبالتالي تغطية الطلب "

التعقيب :

نلاحظ أن السلطات العمومية وبالتنسيق مع مؤسسة أقروديف فكرت في مصلحة العمال وتسهيل عملية التنقل عليهم من خلال منحهم تراخيص استثنائية تمكنهم من التنقل خارج أوقات الحجر المنزلي .

المحور الخامس : السكان المحليين والمستشفيات :

1. كيف بادرت المؤسسة في مكافحة كوفيد داخل إقليم البلدية ؟

بما أن المؤسسة "أقروديف" مركب صناعي وتجاري تابع للدولة كان هدفه تحقيق الربح فقط وفي أزمة كوفيد أصبح هدفه تغطية العجز من مادتي السميد والفرينة فقط فكانت مبادرتها داخل إقليم البلدية توفير المادة فحسب ولم تكن لها أي علاقة تربطها بمكافحة كوفيد داخل الإقليم .

والمقصود هنا مساهمة المؤسسة في تطبيق البروتوكول الصحي داخل إقليم الولاية مثل : حملات التعقيم – حملات التوعية – حملات التنظيف ...

التعقيب :

نلاحظ أن المؤسسة لم تكن لها أي علاقة بإقليم البلدية غير أنها كانت توفر المادة الأولية للسكان ولم تبادر في مكافحة والتصدي للكوفيد وهذا ما يجعلها تكسب منحنى سلبي خصوصا لدى السكان المحليين .

2. ماذا قدمت المؤسسة لسكان قصر البخاري ؟

" كان للمؤسسة علاقة محددة بينها وبين سكان قصر البخاري تتمثل في القضاء على العجز في مادة السميد والفرينة فقط حيث عملت على تقليل مدة الأزمة (أزمة العجز في المادة الإستراتيجية) وتوفير المادة للسكان قصر البخاري مقارنة بسكان بلديات والولايات الأخرى التي كانت لها صعوبات في اقتناء المادة ,بالإضافة إلى تسهيل عملية الاقتناء والحصول على المادة من خلال نقاط بيع داخل المؤسسة وذلك في إطار محاربة المضاربة وتقليل التكاليف والسعر على السكان (أي سعر المؤسسة ليس نفسه سعر تجار الجملة والتجزئة فالشراء من نقاط بيع المؤسسة يكون اقل سعر).

التعقيب :

يمكن القول وبصفة عامة أن للمؤسسة تحملت مسؤولياتها بصفة محددة اتجاه سكان وإقليم قصر البخاري لم تتعدى هذه المسؤوليات توفير المادة الإستراتيجية ولم تحاول توفير مساعدات أخرى في سياق مكافحة كوفيد 19 لتطبيق البروتوكول داخل الإقليم .

3. ماذا قدمت المؤسسة للمستشفيات (مثل اقتناء تجهيزات الطبية وكمامات وغيرها)

"دائما في إطار كوفيد وفي إطار المساهمات والمبادرات نتحدث عن علاقة المؤسسة بالمستشفيات حيث لم تكن هناك للمؤسسة أي مبادرات فيما يخص اقتناء تجهيزات طبية والكمامات وغيرها لصالح المستشفيات والشيء الوحيد الذي قدمته هو منح تسهيلات للعمال باقتناء مادة السميد والفرينة من خلال اتصال مؤسسة "أقروديف" والمؤسسة الاستشفائية بمقتضاه تقديم المستشفيات طلب للمؤسسة بالكمية التي تحتاجها من المادة والمؤسسة بدورها تلبي الطلب ليس هذا فقط بل تقوم بتوصيل المادة إلى غاية المستشفيات لتسهيل العملية على عمال المستشفى نظرا إلى ضغوط العمل التي مروا بها العمال في جائحة الكوفيد 19 .

التعقيب :

نلاحظ انه لم تكون هناك علاقة بين مؤسسة "أقروديف" والمستشفيات في سياق المبادرات والمساعدات الطبية والشيء الذي قدمته هو توفير المادة الإستراتيجية للعمال .

4. ماهي تقييم مؤسسة "أقروديف " بصفة عامة لالتزاماتها اتجاه أصحاب المصالح الذين تأثروا بالكوفيد19 ؟

"من وجهة نظر المؤسسة فإنها ترى أنها التزمت بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح المتمثلين في : العمال – المستهلكين – السلطات العمومية – الجمعيات – السكان المحليين والمستشفيات وذلك ببذل كل الطاقات المتوفرة والمتاحة من اجل القضاء على أزمة ندرة المادة الإستراتيجية وتقليل مدة الأزمة وحدتها.

وترى أنها تحملت مسؤولياتها بنسبة 100 % اتجاه أصحاب المصالح

التعقيب :

من وجهة نظرنا وبناءا على المعطيات والدراسات فان المؤسسة تحملت مسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح حسب قدرتها وطاقتها وحاولت جاهدة كسب رضا أصحاب هذه المصالح .

ومن وجهة نظرنا أيضا فان رضا أصحاب المصالح حول سلوك المؤسسة اتجاههم حضي بمستوى مقبول لان المؤسسة عملت جاهدة لإرضائهم وقضاء حاجاتهم .

ثانيا :أهم النتائج المتوصل إليها

جدول 05 حول سلوك المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح ومدى التزامهم بمسؤولياتهم

أصحاب المصالح	سلوك المؤسسة	تقييم مدى التزام بالمسؤوليات
العمال	عطل استثنائية لفئة الأمراض المزمنة والحوامل والنساء اللواتي لديهن أطفال اقل من 14 سنة مدفوعة الأجر. منح الخطر ومنح استثنائية . تطبيق البروتوكول الصحي. تأجيل العطل السنوية. الحملات التحسيسية . توفير النقل للعمال. الحرص الشديد على سلامة وصحة العمال.	تحملت المؤسسة مسؤولياتها اتجاه العمال بصفة كلية وبنسبة 100%.
المستهلكين	وضعت العديد من الإجراءات لتحمل مسؤولياتها اتجاه المستهلك وتوفير حاجاته ومتطلباته تمثلت في زيادة الطاقات الإنتاجية . استخدام قنوات توزيع جديدة. فتح نقاط بيع جديدة. تغيير نظام الدوام. تغيير سياسة التوضيب (توضيب مادة السميد والفرينة). التنسيق المحكم بين مؤسسة "أقروديف" ومديرية المصالح	تصرفت المؤسسة اتجاه المستهلكين بشكل ايجابي حيث عملت لكل جهدها وتحملت مسؤولياتها بنسبة 100 % .

	الفلاحية . التركيز على الكمية بسبب زيادة طلب المستهلكين . توفير المادة بنفس النوعية والجودة السابقة وبكميات اكبر .	
الجمعيات	تقديم مساعدات لغزة تقديم تسهيلات للجمعيات للحصول على المادة وذلك بمقابل مادي . تسهيل على عمال الإدارات (مثل الشرطة) اقتناء المادة الإستراتيجية .	تحملت المؤسسة مسؤولياتها اتجاه الجمعيات بمستوى مقبول جدا 80 %
السلطات العمومية	الالتزام بتطبيق التعليمات والتوجيهات المقدمة من طرف السلطات العمومية إلى مؤسسة "أقروديف" التنسيق مع السلطات العمومية للقضاء على الأزمة الحادة في التموين . توفير المادة الإستراتيجية.	الالتزام بنسبة 100 % اتجاه السلطات العمومية
السكان المحليين والمستشفيات	توفير المادة الإستراتيجية للسكان المحليين وعمال المستشفيات . تقليل حدة الأزمة ومدتها القضاء على العجز في التموين . لم تكن لها أي مبادرة في تطبيق البروتوكول الصحي داخل إقليم الولاية وتقديم مساعدات طبية للمستشفيات .	تحملت المؤسسة مسؤولياتها اتجاه السكان المحليين والمستشفيات بمستوى مقبول .

خاتمة

خاتمة

بعد تناولنا لموضوع مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في ظل جائحة كوفيد 19 لمؤسسة "أقروديف" بجزئها النظري والتطبيقي.تبين لنا أن المؤسسة تلعب دورها في تجسيد أبعاد المسؤولية الاجتماعية على ارض الواقع مما يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ريادي مهم .

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى التأكد أن مراعاة المسؤولية الاجتماعية للشركات هي مساهمة المؤسسة في رضا أصحاب المصالح ومن خلال التعاريف التي قدمناها فان المؤسسات الاقتصادية لابد لها من تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية على أصحاب المصالح .

ان تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية لاسيما اتجاه أصحاب المصالح يصمن بقائها في العالم الذي تنشط فيه . وعليه فان المسؤولية الاجتماعية ونظرية أصحاب المصالح علاقة ترابطية وتبادلية لاسيما إذا تعززت العلاقات في ظل الأزمات والمحن وتصبح علاقة أكثر قوة وتماسك .

انطلاقا من هذا فان المؤسسات التي تمتاز بقدرتها على تحمل مسؤولياتها اتجاه الأطراف المتمثلة في أصحاب المصالح هي الوحيدة القادرة على أن تساهم ايجابيا وعلى الأمد البعيد في تحقيق التنمية المستدامة ذلك من خلال خلق قيمة لكل أصحاب المصالح إبتداءا من تعظيم الربح لأصحاب رؤوس الأموال حاملي الأسهم إلى توفير مناصب شغل مرورا بالسعي الة توفير الحاجات التي تخص المجتمع ككل في المجال الاجتماعي والاقتصادي وانتهاء بحماية البيئة والطبيعة .

بعد تطرقنا إلى مختلف المفاهيم النظرية وقيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة "أقروديف" وعرض ومناقشة وتحليل المعلومات المتحصل عليها خلصت الدراسة إلى عدة نتائج في هذا البحث ,وتقترح على ضوئها مجموعة من التوصيات .

1) نتائج الدراسة :

ما تزال ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية (اغروديف) مازالت تحتاج إلى الكثير من الجهود لتحسينها وممارستها بشكل صحيح.

غياب نص قانوني لتبني المؤسسة للمقاربة المسؤولية الاجتماعية.

يرتبط اهتمام مؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية بمدى حسن إدارتها وتسييرها بشكل عام ففي ضل سوء الإدارة لا يمكن الحصول على رضا أصحاب المصالح .

ضعف التسيير مجال التسيير وانتهاكها في تركيز على الحفاظ على مكسبها المادي .أما في ما يخص الأبعاد والاجتماعية فهي مؤجلة إلى حين غير معلوم.

عدم نشر وسائل الإعلام للمساهمات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية في مسؤوليتها الاجتماعية مما أدى إلى إعطاء انطباع داخل مجتمع الجزائري فان المؤسسة الاقتصادية لا تقوم بدورها في هذا المجال .

من أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة الاقتصادية أقروديف . تبنت جميع مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه كل من أصحاب المصالح في ظل الأزمة وذلك واضح من خلال سلوكاتها واتجاه هذه الأطراف حين كان هذا السلوك ايجابي .

2) التوصيات:

ضرورة أن تولي الشركة اهتمامها الكبير بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وان تدخلها ضمن استراتيجياتها الاقتصادية أن يصبح نشاط المسؤولية الاجتماعية نشاطا رئيسيا من أنشطة المؤسسة ومثال عن ذلك الإنتاج – التسويق – البيع وغيرها من الأنشطة الرئيسية .

رفع في الموارد المالية المتخصصة لتفعيل مبادرات المسؤولية الاجتماعية .

وضع خطط تنموية على مدى البعيد وذلك عن طريق تخطيط مقدم من كرف الدولة لقطاع المعاصر.

ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية لسيما في أوقات الأزمات .

ضرورة تطبيق المعايير الاقتصادية والاجتماعية التي تسمح برفع من أداء المؤسسة والمجتمع ككل وتمكن المؤسسة من تحقيق المركز الريادي مهم .

على المؤسسة أن تراعي في توجيهها للأداء المسؤولية الاجتماعية لكن يستفيد منها جميع الفئات المجتمع وأصحاب المصالح .

يجب على المؤسسة الاقتصادية ان تتعامل بشكل جيد مع البرامج المسؤولية الاجتماعية لان اهمالها هذه البرامج من شأنه أن يضعف قدرتها التنافسية ويؤدي إلى تدهور صورتها وسمعتها خصوصا في ضل انفتاح السوف ,وتدخل استثمارات أجنبية التي تراعي مثل هذه الجوانب .

ضرورة الاهتمام أكثر بالسكان المحليين والمستشفيات في إطار تحمل مسؤولياتها اتجاه الأطراف لكي تكون في أعلى مستوى من تحمل المسؤولية الاجتماعية .

المصادر و المراجع

مذكرات :

عميرات ايمان – دور المسؤولة الاجتماعية للمنظمات في التنمية المستدامة – دراسة حالة مجمع صيدال – فرع انيبيوتكال – بالمدية – مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية سنة 2013/ 2014 .

قندوزي نصيرة – عنريري عقيلة – المسؤولة الاجتماعية للمؤسسات وعلاقتها بالاداء المالي – دراسة حالة على عينة من مؤسسات القطاع الخاص – لولاية المدية – مشروع مذكرة تدخل ضكم متطلبات الحصول على شهادة ماستر علوم تجارية جامعة يحي فارس – المدية السنة 2015/2016 .

نوال ضيافي – المسؤولة الاجتماعية والموارد البشرية – مذكرة لاستكمال شهادة الماجستير – جامعة تلمسان السنة 2010.

العقلي كريمة – خالدي عائشة المسؤولة الاجتماعية للشركات – مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في عليوم التسيير تخصص ادارة وتسيير مؤسسة – سنة 2013/2012 .

بوخالفة نعيمة – صديقي امنية – نوماري الجوهر . مدى ادراك موظفي قطاع المستشفيات لابعاد المسؤولية الاجتماعية . مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية . تخصص مالية ومحاسبة سنة 2012 / 2013 .

يونس زرواطي – دور حوكمة المؤسسات في تعزيز الانصاح عن المسؤولة الاجتماعية – دراسة ميدانية مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر تخصص محاسبة ينة 2015/2014 .

مداخلات :

مقدم وهيبة – دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الاعمال في دعم نظم الادارة البيئية لتحقيق المستدامة – مداخلة اقتصاديات البيئية والمسؤولة الاجتماعية على الخط www.arabvolunteering.org

مذكرات :

طلحة محمد – اثرتنمي فلسفة المسؤولية الاجتماعية على اداء المؤسسات – دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية – رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير – تخصص ادارة اعمال وتسويق سنة 2018 /2019 .

ضياف نوال – حنو امينة – تاثير المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية – دراسة حالة بمؤسسة صيدال – مذكرة تدخل ضمن تطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص ادارة وتسيير مؤسسة سنة 2015/ 2016 .

حليمة حتوش – اثر المسؤولة الاجتماعية على الاداء المالي للمؤسسة .دراسة حالة مركب المضادات الحيوية بالمدية . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية .تخصص مالية – جامعة الدكتور يحي فارس المدية السنة الجامعية 2013/2012

مدحت محمد ابو النصر – المسؤولة الاجتماعية للشركات والمنظومات المواصفة القياسية ISO 26000 تقديم عارف محمد العاجل القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر الطبعة الاولى 2015 .

طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري – المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال (الاعمال و المجتمع) – دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الاولى 2005 .

محمد فلاف – المسؤولة الاجتماعية لمنظمات الاعمال – دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع – عمان العبدلي – مقابل مجلس النواب – الطبعة العربية 2016 .

محمد الصيرفي – المسؤولة الاجتماعية للادارة – دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر – الاسكندرية – الطبعة الاولى 2007 .

ثامر ياسر البكري – التسويق والمسؤولة الاجتماعية – دار وائل للنشر والطباعة عمان – الطبعة الثانية 2009 .

الطاهر محسن منصور الغالبي – ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة و الصغيرة دار وائل للنشر و التوزيع – عمان – الاردن الطبعة الاولى 2009 .

نجم عبود نجم – اخلاقيات الادارة ومسؤولة الاعمال في شركات الاعمال – كلية الادارة والعلوم الادارية – جامعة الزيتونة – الوزان للنشر والتوزيع – عمان الطبعة الاولى 2006 .

الطويل –اكرم احمد – الدباغ – ياسمين طه عبد الرزاق – ادراة الجودة الشاملة للبيئة والمسؤولة الاجتماعية – رغم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (4269/09/2015) – دار جرير للنشر والتوزيع عمان – الطبعة الاولى 1436 هـ 2016 م

محد عباس بدوي – المحاسبة عن التاثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع دار الجامعة الجديدة للنشر – الاسكندرية – الطبعة 2000

الملاحق

ملحق 1

مقابلة في مؤسسة أقروديف

معلومات حول المقابلة:

- مع من أجريت المقابلة:.....
- إسم السؤول الذي أجريت معه المقابلة:.....
- مكان إجراء المقابلة:.....
- مدة إجراء:.....

نحن الطالبتين سبع نورة و سنوساوي فطيمة بصدد القيام بدراسة ميدانية على مستوى مؤسستكم (مؤسسة أقروديف) و ذلك استكمال متطلبات مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

نريد معرفة من خلال هذه الدراسة سلوك المؤسسة و تصرفاتها إجاه كل من: العمال – السلطات العمومية – السكان المحليين و المستشفيات الجمعيات المحلية – المستهلكين الذين تأثروا بـ $Covid_{19}$.

كما نريد نقل تجربة مؤسسة أقرودين في ظل $Covid_{19}$ و إخضاعها للدراسة حتى يستفيد منها طلبة آخرون أو مؤسسات أخرى في المستقبل.

نستخدم أسلوب المقابلة مع أحد مسؤولي المؤسسة للحصول على معلومات حول:

1 هل وضعت المؤسسة محل الدراسة مخطط عمل لمواجهة الكوفيد 19؟

.....

2 تصرفات المؤسسة اتجاه العمال أثناء الوباء:

.....

في ما يلي بعض الاسئلة التي نتشرف بحضرتك بالإجابة عنها:

1. العمال:

س1: كيف تأثر العمال بـ $Covid_{19}$ من ناحية الأداء في بداية ظهور الوباء؟

.....

س2: ما هي الإجراءات التي قامت بها المؤسسة إتجاه العمال في ظل وباء $Covid_{19}$ ؟ و ما هو مبرر كل إجراءات ؟

.....

س3: هل وفرت المؤسسة النقل للعمال؟

.....

.....

س4: هل اتبعت المؤسسة البروتوكول الصحي داخل المؤسسة؟ ما هي أهم الإجراءات المتبعة؟

.....

.....

2. المستهلكين :

وقع المواطنين (المستهلكين) في مشكلة التموين بسبب بوادر الحجر الصحي الذي فرضته الدولة و علما أن مؤسستكم تنتج مادة أولية مهمة و ضرورية

س1: كيف استطاعت المؤسسة تلبية الطلب المتزايد في مادة "السميد و الفرينة"؟

.....

.....

س2: كيف كانت القدرات الإنتاجية؟

.....

س3: نظام الدوام؟ ربما إنتقلت المؤسسة لنظام 3/8؟

.....

.....

س4: قدرات التوزيع؟

.....

.....

س5: نوعية و الكمية و جودة للمنتج؟

.....

.....

3. الجمعيات :

س1: كيف تعاونت المؤسسة مع الجمعيات؟

.....

.....

س2: هل هناك جمعيات طلب المساعدة من المؤسسة لمواجهة $Covid_{19}$ ؟

.....

.....

س3: من هي هذه الجمعيات ؟ و ماذا طلبت كل جمعية من المؤسسة؟

.....

.....

س4: كيف تعاملت المؤسسة مع طلبات الجمعيات؟

.....

.....

<u>السلطات العمومية:</u>

س1: ما هي التوجيهات و التعليمات التي تلقتها المؤسسة من السلطات العمومية المتمثلة في: –

– – البلدية (رئيس الدائرة):

.....

.....

.....

– الوالي :

.....

– مديرية التجارة:

.....

وزارة الفلاحة والتنمية الريفية:

.....

س2: هل التزمت المؤسسة بهذه التعليمات؟

.....

س3: هل لقت المؤسسة صعوبات تمنعها من الإلتزام؟

.....

س4: هل قدمت السلطات العمومية تسهيلات للعمال (مثل التراخيص)؟

.....

5. السكان المحليين و المستشفيات:

س1: كيف بادرت المؤسسة (ساهمت) في مكافحة الكوفيد داخل إقليم البلدية؟

.....

س2: ماذا قدمت المؤسسة لسكان قصر البخاري؟

.....

– و المستشفيات (مثل إقتناء تجهيزات الطبية و كمامات و قدمتها للمستشفى)

.....

.....

– ما هو تقييمكم بصفة عامة لالتزاماتكم اتجاه أصحاب المصالح الذين تأثروا في ظل الكوفيد 19؟

.....

ملحق 02

1. Présentation de l'unité :

1.1. Situation géographique :

Le complexe commercial et industriel Ksar El Boukhariest opérationnelle depuis 1979 elle est située à 05 km au sud de la ville, et à 60 Km, au sud de la wilaya de Médéa.

Sachant que le groupe industriel et composai de quatre complexe sont :

BAGHLIA - BLIDA - KSAR EL BOUKHARI – TADMAIT

Cette unité a déployé tous ces efforts pour la satisfaction des besoins de ces habitants et autres régions en produit finis (semoule, farine) et la production de son pour les aliments de bétail.

Superficie :

Superficie totale : 82 773.23 m

Superficie bâtie : 8683.99 m

Effectifs :

Nombre : 216 nombre

Capacité de stockage :

Stratégiques, matière première : 500 000 qx

Silos de blé sale (minoterie) :10 000 qx

Silos de blé sale (semoulerie) : 10 000 qx

Silos farine : 4600 qx

Silos semoule : 850 qx

Silos 3SF et FB : 1520 qx

Silos issues minoterie : 1540 qx

Silos issues semoulerie : 2000 q x

Capacité de trituration :

Capacité de trituration (minoterie) : 2000 qx

Capacité de trituration (semoulerie) : 1200.00 qx

Capacité de production /24 :

Farine : 1540.00 qx

Semoulerie : 924.00 qx

Issues semoulerie : 276.00 qx

Issues minoterie : 460.00 qx

1.2. Présentation Administrative :

Nous allons citer ci-dessus le principal département de l'unité de Ksar El Boukhari

1.2.1 Direction générale : le directeur général, plus le sécréteur opérant et décide.

1.2.2. Département ressources humaines : Responsable des affaires et droits des employeurs de l'unité

1.2.3.Département planification :Planifie et programme les travaux qui devraient être exécuté.

1.2.4. Département juridique : Responsable des affaires judiciaires de l'entreprise.

1.2.5. Département audit : Contrôle la gestion de l'entreprise

1.2.6. Département finances et comptabilité : Responsable de la gestion financière de l'unité

1.2.7. Département production : Responsable de la production de l'unité

1.2.7.1: Service laboratoire : Responsable de la qualité des produits finis

1.2.7.2:Service approvisionnement : Responsable de la réception de la matière première

1.2.8. Département de la maintenance : Responsable de la maintenance et d'entretien des équipements de l'unité

1.2.9. Départementcommercial : Responsable de la commercialisation des produits finis

1.2.10. Service hygiène et sécurité.

1.3. Présentation générale du moulin :

Dans cet élément nous allons présenter le lieu de notre travail, pour mieux connaitre le circuit de production.

1.3.1. Section de réception des blés :