الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة بومرداس

كليــة العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université de Boumerdes
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

SGMG42

مذكرة التخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع

دور المسير في تطوير المسؤولية الإجتماعية في مؤسسة إقتصادية

دراسة حالة مؤسسة ميديترام للأشغال البحرية –الرغاية

من إعداد الطالب :
✓ سنوساوي سليم

الاستاذ المشرف(ة):
✓ شيخاوي سهام

دفعة:جوان 2022.

السنة الجامعية: 2021_2022

الملخص

الملخص:

كان موضوع مذكرتنا "دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة إقتصادية" حيث قسمناه الى فصلين كالتالي:

تناولنا المقدمة وتمهيدا للإشكالية البحث، تطرقنا الى الفرضيات، الأسئلة الفرعية، وكذا أسباب إختيار الموضوع وحدود البحث، وادراج بعض الدراسات السابقة التي كانت لها علاقة بموضوعنا.

أما الفصل الأول "الجانب النظري"، والذي تم تقسيمه الى أربع مباحث، المبحث الأول تطرقنا لمفهوم العام للمسير واهم وظائف ومهارته وصفاته، وكان المبحث الثاني على الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية واهم الابعاد والمقاربات، والمبحث الثالث تطرقنا الى اهم المداخل والاهداف المسؤولية الاجتماعية، أما المبحث الرابع كان على وظائف المسير ومدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال وظيفة التنظيم، التوجيه، التخطيط والرقابة.

وفي الفصل الثاني "التطبيقي"، تحدثنا فيه عن المؤسسة وإمكانياتها المادية والبشرية، وكذا واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال أدوات المنهجية التي من خلالها تعرفنا عن الواقع الحقيقي لمصطلح المسؤولية الاجتماعية، فكانت المقابلة أسلوب المتخذ في جمع المعلومات وكذلك الملاحظة الميدانية، بالإضافة لقاء مدير المورد البشرية وطرح عليه بعض الأسئلة المتعلقة بموضوعنا. وفي الأخير التوصل الى النتائج والتوصيات.

تشكرات

- نحمد الله عز وجل الذي أنعم علينا من فضله ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع، والذي كان سندا لنا في مشوارنا الدراسي.
- نتقدم بالشكر الجزيل إلى الوالدين اللذين لم يبخلا علينا بدعواتهما المباركة كما نشكر كافة الأساتذة والمعلمين الذين كان لهم الفضل في تدريسنا وتثقيفنا وإيصالنا إلى ما نحن عليه الآن.
- وأكبر شكرني وتقديري للأستاذة شيخاوي سهام على مجهوداتها الكبيرة التي بذلتها معنا طيلة فترة إعداد هذا العمل.
- لا أنسى أيضا أساتذة قسم علوم التسيير وكل الشكر على مجهوداتهم ومساعدتهم لامتناهية.
- ونخص بالشكر كافة عمال مؤسسة ميدي ترام الذين قدموا لنا يد العون ولم يبخلوا علينا بشيء.
- وأخيرا نشكر كل من ساعدنا في إتمام مشوارنا الدراسي ومذكرتنا ثمرة جهودنا الشخصية.

إهـــداء

الحمد لله الذي أنار طريقي ووجهني لحد الوصول إلى إتمام هذا العمل المتواضع، الذي أختم به مشواري الدراسي، فقد كان أروع وأجمل ما جاء على أيادي القدر.

إلى من هما قرة عيني وأغلى ما في الوجود "أمي الحنون الواعظة التي ربتني فأحسنت، علمتني فأبدعت وأعطتني فأكثرت، وغرست في حب العلم الإجتهاد ".

" أبي الغالي النفيس، منار دربي ودليلي وقدوتي في الصبر والمثابرة، الذي ربى فأجاد وفي الأخلاق أفاد رمز المحبة والحنان ".

إلى إخوتي الأعزاء: " أختي الوحيدة والغالية وأخوتي".

إلى جميع أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى أستاذتي المحترمة شيخاوي سهام.

إلى كافة طلاب علوم التسيير تخصص إدارة أعمال دفعة 2022.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

إلى من سكن القلب والفؤاد ولم يذكره الحبر والمداد، إليكم أهدي هذا العمل.

سليم

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الملخص	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	II-IV
فهرس الجداول والأشكال	VI
مقدمة	ب-و
الفصل الأول: المسير والمسؤولية الاجتماعية	
تمهيد	02
المبحث الأول: المفهوم العام للمسير	03
المطلب الأول: مفهوم المسير	03
المطلب الثاني: وظائف المسير	04
المطلب الثالث: أدوار ومهارات المسير	07
المطلب الرابع: صفات المسير	09
المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية	12
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	12
المطلب الثاني: البلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	15
المطلب الثالث: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية	20
المطلب الرابع: مقاربات دراسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	23
المبحث الثالث: مداخل، مبادئ وأهداف المسؤولية الاجتماعية	28
المطلب الأول: مداخل المسؤولية الاجتماعية	28

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية	33
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية	34
المبحث الرابع: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير	36
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التخطيط	36
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التنظيم	37
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التوجيه	38
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الرقابة	39
الخلاصة	41
الفصل الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية	
تمهيد	43
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة ميدي ترام	44
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية بالمنطقة الصناعية (الرغاية)	44
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية	46
المطلب الثالث: امكانيات مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية	51
المطلب الرابع: أهداف مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية	56
المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ميدي ترام	57
المطلب الأول: منهجية وأدوات البحث	57
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين	58
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	58

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية البيئة	59
المبحث الثالث: دور المسير في تبني المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام	59
المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التخطيط	60
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التنظيم	60
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التوجيه	61
المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الرقابة	62
الخلاصة	64
الخاتمة	66
قائمة المراجع	70
الملاحق	77

فهرس الأشكال والجداول

1. قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	هرم (carooll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	21
02	عناصر المسؤولية الاجتماعية	23
03	فروع مجمع ميدي ترام	45
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية	47
05	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام لسنة 2019	53
06	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام لسنة 2019	54

2. قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	مهام قسم الشؤون الإدارية والقانونية	48
02	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام سنة 2019	53
03	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام لسنة 2018	54

المقدمة العامة

المقدمة:

أصبحت المؤسسة الاقتصادية عنصر أساسي وحيوي في جميع المجالات سواء الاجتماعية، أو البيئية أو الثقافية، وبعدما كانت في معزل عن العالم الخارجي بعيدا عن التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية. فاليوم نشأت مؤسسة تؤثر وتتأثر بالتكيف مع التغيرات من خلال الاستمرار والتطور ومحاولة تجنب المخاطر الفشل والإفلاس والزوال النهائي.

المؤسسة عادة تهدف إلى تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج ورفع الحصة السوقية إلى أعلى مستوى ومحاولة ضمان بقاءها لأطول مدة في السوق، إلا انه في ظل التغيرات التكنولوجية والتطور الهائل، أصبح على المؤسسة تحدي المحيط الخارجي والداخلي على حد سواء.

لهذا أصبحت المسؤولية الاجتماعية من أكثر القضايا أهمية للمؤسسات والحكومات من خلال الاهتمام أكثر بالجانب البيئي وكذا العامل والمجتمع بصفة عامة.

إن نجاح وتطور هذه المؤسسات يتوقف على جملة من العوامل على رأسها العنصر البشري، فثقافة المسير المنبثقة من ثقافة المجتمع تعد المؤثر الأساسي في هذه المؤسسات، وما هذه الثقافة إلا مجموعة من القيم والتصورات والمعتقدات والرموز والممارسات المتكررة، بالإضافة إلى المعارف التي يستقيها من القراءات ووسائل التثقيف العصرية فهذه كلها لها تأثير على فعالية المؤسسة اتجاه تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية هي ضمان التزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية، من حيث تأثير نشاط قطاع الأعمال على العاملين، على المستهلكين، على البيئة والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل، ويجب أن تفهم المسؤولية الاجتماعية على أنها استثمار في المجتمع أكثر من كونها عمل خيري.

وتعني المسؤولية الاجتماعية الاهتمام بجوانب التنمية المجتمعية وبالجوانب الأخلاقية إلى جانب اهتمامها بالربحية التجارية، وهي التزام تجاه العاملين وتجاه العملاء، والمستهلكين، والمجتمع ككل، وهذا يتعدى العمل الخيري التطوعي بحيث نصل إلى علاقة يستفيد منها المانح والمتلقي.

نظرا لأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات، ارتأينا دراسته انطلاقا من الإشكالية التالية:

الإشكالية: ما مدى تأثير المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها بمؤسسة الاقتصادية ميديترام؟

الأسئلة الفرعية: وتتوزع من الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بالمسير وما هي أهم وظائفه؟
- ما هي المسؤولية الاجتماعية وما هي أهميتها في المؤسسة؟

الفرضيات: محاولة منا للإجابة عن السؤال الرئيسي بالدراسة الميدانية ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** المسير هو ذلك الشخص الذي يأتي في أعلى الهرم الإداري ويقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- **الفرضية الثانية:** كلما امتلك المسير المهارات الإدارية والإنسانية كلما ارتقت المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة فهم واقع المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ميديترام للأشغال البحرية.
- إبراز دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية.
- أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في معرفة الادوار التي يؤديها المسير في المؤسسة الاقتصادية ومكانته فيها؛
- معرفة العلاقة بين اداء المسير وتحقيق المسؤولية الاجتماعية؛
- محاولة اثراء الجانب المرتبط بالموضوع نظرا لوجود مصادر قليلة تخص موضوعنا.

الدراسات السابقة:

- رسالة دكتوراه للباحثة (وهيبة مقدم) بعنوان "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية" (2013-2014: وقد توصلت الباحثة إلى غياب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة وأن معظم المؤسسات الخاصة الصغيرة والمتوسطة تساهم في المجال الاقتصادي من خلال دورها في زيادة الناتج الخام، واجتماعيا ساهمت في امتصاص البطالة، في حين تغيب برامج المسؤولية الاجتماعية تماما، فنمط التسيير فيها يقترب بشكل كبير من المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية، والذي يعتبر أن صاحب المصلحة الوحيد هو المساهم، وهذا هو الهدف الوحيد من وجود المؤسسة.
- دراسة (دزايري بلقاسم ومقدم وهيبة، 2012) بعنوان "تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"(دراسة تطبيقية): تهدف الدراسة إلى معرفة موقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، معرفة تطبيق سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية، وتقييم ممارستها في ها المجال، وتوصلت الدراسة إلى اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين كما توصلت الدراسة إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من العمال والمجتمع المحلي والبيئة جاءت متوسطة.

- دراسة (خالد خلف سالم الزريقات، 2012)، والتي جاءت بعنوان "أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، وقد أجريت الدراسة على عينة من المصارف التجارية الأردنية، كما هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى تحددي أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد أوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة أن تستوعب المصارف التجارية الأردنية مسؤوليتها الاجتماعية وأن تدرك أنها شريك في المجتمع وليست مجرد صناديق لجمع الأموال وجني الأرباح وتوزيعها على مؤسسيها أو المساهمين فيها فقط، لصياغة استراتيجية واضحة المعالم لتحسين القنوات الاتصال لتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار ولتكون مرتبطة مع مراكز التخطيط في المصرف، على أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون لديهم الإدراك الواسع في مجال التوجه الاستراتيجي.
- **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- **الحدود المكانية:** يتمثل الحد المكاني لقيام بالدراسة الميدانية، استهداف مدير الموارد البشرية لمؤسسة ميديترام لأشغال البحرية، الرغاية، الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** يتمثل المجال الزمني لإعداد المذكرة خلال الموسم الدراسي 2021-2022، وتحديدا بداية من 15 مارس 2022 إلى غاية 05 جوان 2022، أما الدراسة الميدانية، ابتداءا من 05 أفريل 2022 إلى غاية 20 ماي 2022.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة اقتصادية.

المنهج المتبع وأدوات البحث: لإنجاز هذا البحث تطرقنا للمنهج التحليلي من خلال توضيح مفهوم المسير وكذا مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما تم الاعتماد على منهجية دراسة حالة،

أما بالنسبة لأدوات المنهجية المعتمدة تتمثل في المقابلة والملاحظة، وهذا تماشيا مع نوعية المعلومات المرجو البحث عنها، وكذا طبيعة المؤسسة.

صعوبات الدراسة: بشكل عام تتمثل صعوبات البحث في قلة المراجع النوعية والهادفة للموضوع دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية، وكذلك ظروف العمال وطبيعة العمل وضيق الوقت مما أدى إلى عدم التعمق الجيد في الموضوع، وانتقاء أحسن الأجوبة لتساؤلاتنا.

هيكل البحث: تم تقسيم البحث الى فصلين، **الفصل الأول** المسير والمسؤولية الاجتماعية مقسم الى أربعة مباحث، المبحث الأول المفهوم العام للمسير اما المبحث الثاني الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية والمبحث الثالث مداخل، مبادئ وأهداف المسؤولية الاجتماعية وأخيرا المبحث الرابع هو تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير.

والفصل الثاني واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي: المبحث الأول تقديم عام حول المؤسسة المستقبلة، والمبحث الثاني مظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة من خلال الأبعاد الثلاث، أما المبحث الثالث دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام.

الفصل الأول

تمهيد:

إن المتابع للتحولات الاقتصادية الحديثة التي طرأت على المشهد العالمي، جعل من المؤسسات الركيزة الأساسية والمحور التي تعتمد عليه الدول بالنهوض بإقتصادياتها وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛ وهو ما يدفع بالضرورة إلى وجود تسيير محكم في المؤسسة يعمل على ضمان السير الحسن وتحقيق الأهداف القصيرة وطويلة الأجل؛ مما جعل هذه المهمة تقع على عاتق المسير بالدرجة الأولى.

من جهة أخرى فإن ظهور العولمة الاقتصادية والتحرر المالي كان له نتائج إيجابية وأخرى سلبية كزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وارتفاع نسبة التلوث، والتغير المناخي وغيرها؛ عمالة الأطفال، ظروف العمل السيئة الأمر الذي أدى بالنقابات العمالية ومنظمات حقوق الإنسان بمطالبة المجتمع المدني والمؤسسات الاقتصادية بتغيير اتجاه تعاملها مع هذه القضايا واتباع نهج المسؤولية الاجتماعية.

حيث سنناقش من خلال هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: المفهوم العام للمسير

المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: مداخل، مبادئ وأهداف المسؤولية الاجتماعية

المبحث الرابع: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير

المبحث الأول: المفهوم العام للمسير

تعتبر المؤسسة من بين الكيانات المهمة التي حاول العديد من المفكرين الاقتصادي الإلمام بمختلف جوانبها من خلال دراسة العاملين، الإدارة والهيكل التنظيمي، ومنه تبين أن المسير يعد العنصر الفعال والرئيسي الذي يعمل على تحريك وتفعيل النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المسير

تعددت التعاريف التي قدمت لمفهوم التسيير باختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بينها ما يلي:

- يعرف المسير على انه ذلك: " الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الأخرين، فهو المخطط والمنشط والمراقب والمنسق لجهود الأخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن أعمال الأخرين ولابد من أن يكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات والا فانه يفقد صفته ويتحول إلى مجرد منفذ فحسب"؛[1]
- كما يعرف المسير على انه: "طرف فاعل في المؤسسة يمتلك سلطة رسمية تمنحها له الجهات المختصة وتعطيه شرعية قانونية لممارسة مهامه داخل المؤسسة، إذ انه مطالب بتقديم تقارير والدفاع عن مصالح الأطراف المعنية، يستمد المسير بحكم مركزه الوظيفي الشرعية للقيام باقتراح وتنفيذ التغييرات اللازمة في سير العمل (القواعد، الإجراءات والأساليب) فهو يقوم بثلاث وظائف أساسية: وظيفة اتخاذ القرار، وظيفة التنظيم من خلال إدارة سير العمل (التخطيط، التنسيق، إدارة العمليات والمراقبة)؛ ووظيفة الضبط وذلك باشراك كل الفاعلين في

[1] شيباني نضيرة، **"هوية المسير في ظل الشركة التجارية"**، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، الجزائر، 2013، ص228

تخفيف حدة التوتر (إدارة الصراع) وإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف (البحث عن الاستقرار)"؛[1]

- يعرف ستونر stonner (1978) المسير على انه: "أي شخص مسؤول عن المرؤوسين والموارد ويصف المسير بانه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي"؛[2]

من خلال التعاريف التي سبق التطرق إليها يمكن إعطاء تعريف شامل للمسير على انه: " هو كل شخص يأتي على قمة الهرم الإداري للمؤسسة، حيث يمتلك هذا الأخير مجموعة من الصفات والمهارات التسييرية التي تؤهله لتولي أعمال هذه المؤسسة نيابة عن المساهمين بحكم السلطة الممنوحة له".

المطلب الثاني: وظائف المسير

يشير عبد العزيز عبادة إلى ظهور حتى الأن كثير من الآراء حول طبيعة التسيير، وبالرغم من ذلك فهناك راي تقليدي ينادي بعمومية الوظيفة التسييرية؛ وينطوي هذا الاتجاه على فكرة أن الكفاءة والمهارة والقدرة التسييرية يمكن نقلها من تنظيم لأخر؛ يذكر كونتز وأودنيل أن الخبرة والمعرفة التسييرية يمكن أن تنقل من إدارة منشأة لأخرى كأن ينقل مدير المشتريات ليكون مسيرا للإنتاج والمشرف على العمال ليصبح مدير المخازن؛ وهكذا فطالما كان عملهم إداريا؛ شكلا ومضمونا، يمكن للمسيرين استخدام معارفهم ومهاراتهم في أية وظيفة إدارية أو تسييرية، وفي أي منصب في المؤسسة أو موقع فيها.

يمثل مفهوم الوظائف المعنية حسب محمد رفيق الطيب من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير

[1] حايف سعاد، "أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف-"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص4-5

[2] محمد فريد صحن، محمد سلطان، علي شريف، **' مبادئ الإدارة"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص102

ومضمونه، لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير، وظائف المسير متداخلة ومتزامنة وهي التخطيط واتخاذ القرارات، التنظيم والتوظيف، التوجيه والقيادة، الرقابة.

1. **التخطيط واتخاذ القرارات:** التخطيط هو عملية إرساء الأهداف، وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، وللخطط أنواع كثيرة:[1]

- **السياسة:** هي مرشد للفكر والعمل، أي أن المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في اتجاه معين.
- **الاستراتيجية:** وهي خطة تتعلق بالتعامل مع الخصم أو المنافس ويمكن أن نشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من أجل بلوغ هدف معين.
- **الإجراء:** خطة تشتمل على خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.
- **القاعدة:** خطة لا تتصف بالمرونة، وتتطلب عادة القيام بعمل معين أو الامتناع عنه.
- **البرامج:** خطط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف استعمال الموارد وتسخير المهام، لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق، ويشكل التوقيت عنصرا أساسيا بالنسبة للبرامج.
- **الموازنة التقديرية:** تعبر عن أهداف متوخاة بطريقة كمية، أي بلغة الأرقام.
- **التنبؤ بالمبيعات:** تقدير لحجم الطلب، نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق

أما اتخاذ القرارات، فيتضمن المفاضلة والاختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة، كما انه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطية، خاصة من حيث اتصافها بالتأكد، أو المخاطرة، أو عدم التأكد.

[1] محمد رفيق الطيب، **" مدخل للتسيير – أساسيات، وظائف، تقنيات"**، ج1، التسيير والتنظيم والمنشأة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص39-40

2. **التنظيم والتوظيف:** حسب محمد رفيق الطيب فإن التنظيم هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، ووصف الأعمال والأدوار وكذا تحديد علاقات السلطة، وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الانسجام مع الأفراد ومتطلباتهم. أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

أما " دوفالكو" ترى أن التوظيف هو مرحلة أولى تتمثل في تحديد الحاجة، والمرحلة الثانية تتمثل في اختيار مصادر التوظيف، أما الثالثة تتمثل في الاختيار المبدئي لطلبات العمل، ثم في المرحلة الرابعة تقوم بالمقابلة، وتليها المرحلة الخامسة قرار التعيين المبدئي، وبعد ذلك تأتي المرحلة السادسة التي فيها نقوم بفترة تدريبية للمترشح المختار، وأخيرا المرحلة السابعة نقوم بالتعيين النهائي.[1]

3. **التوجيه والقيادة:** يتطلب التوجيه حسب محمد رفيق الطيب التأثير على سلوك الأفراد لضمان جهودهم، وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود؛ بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال؛
4. **الرقابة:** يعتبر محمد جمال يحياوي الرقابة من أهم وظائف تسيير المؤسسات، وتتمثل مهمة الرقابة في قياس نشاطات الأفراد والجماعات، ومختلف المصالح التابعة للمؤسسة، بغية التعرف على مدى تطابقها مع أهداف المؤسسة والخطط التي وضعت لتحقيقها، هذا وتقتضي عملية القيام بمهمة الرقابة وجود معايير محددة، مسبقا يتم على أساسها قياس مختلف النشاطات المتعلقة بتشغيل المؤسسة، وتتحدد

[1] نجاة بزايد، **" التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، 2010 الجزائر، 2011، ص30

معايير الرقابة هذه طبقا لأهداف المؤسسة ومختلف الخطط والبرامج، والأساليب المتعلقة بتحقيقها.

ويكمن الهدف الأساسي من القيام بعملية الرقابة، في حصر الانحرافات عن الخطط المقررة لتحقيق أهداف المؤسسة والعمل على تجنبها وعدم تكراراها.[1]

المطلب الثالث: أدوار ومهارات المسير

1. **أدوار المسير**: يتبع منترباخ سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة، وذلك بهدف ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة؛ حيث وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها وقد رأى انهم يقومون بمثل أدوار معينة صنفها إلى ثلاثة مجموعات:[2]

- **الأدوار العلائقية**: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

- **الواجهة**: الذي يقصد منه إفهام الأخرين بانه أي مسير هو الممثل وصاحب الأمر في وحدته أو دائرته.
- **القائد**: يتمثل هذا الدور في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.
- **الرابط**: حيث يمثل المسير دور همزة الوصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الأخرين من مداخل التنظيم.

- **الأدوار الإعلامية**: يستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية:

- **الملتقط**: ملتقط للمعلومات التي تفيده في تسيير شؤون وحدته.
- **موصل**: لتعريف المسؤولين على مجريات الأمور.

---

[1] محمد جمال يحياوي، **"دراسات في علوم النفس"**، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003، ص 502

[2] بركان عادل، **"واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة"**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2010-2011، ص15-16

- **المتحدث:** مع الجهات الرسمية وأصحاب النفوذ في الداخل والخارج.

- **الأدوار التقريرية:** تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

- **المستحدث:** حيث يقوم المسير بالمبادرات اللازمة للتكييف والتطوير وزيادة الإنتاجية؛
- **معالج المشاكل:** يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع؛
- **موزع الموارد:** فهو الذي يوزع المهام، الوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال الوسائل؛
- **المفاوض:** هو الذي يبرم العقود ويقبل الالتزامات ويقدم التنازلات.

إن الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعا لخصائص المسير أو المسؤول فمدير البيع يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية أما المستشار فيركز على الأدوار الإعلامية.[1]

2. **مهارات المسير:** وفقا لراي "كاتز" فإن المهارات الإدارية للمسيرين تشمل: المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفنية.

❖ **المهارات الفنية:** تشمل المعرفة والإجراءات والأساليب المرتبطة بنوع النشاط كأن يكون المدير الرياضي دارسا وممارسا لأي نوع من النشاط الرياضي، والى مستوى يسمح له بإمكان استيعاب متطلبات العمل الإداري في هذا النشاط؛

❖ **المهارات الفكرية:** وتتمثل في قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، بالإضافة إلى أن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية، امر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية؛ غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود

[1] بركان عادل، مرجع سبق ذكره، ص 17

منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة التنفيذية؛[1]

- **المهارات السلوكية:** تعرف بفن التعامل مع الأخرين، وتتمثل في قدرة المسير على الاتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة كبيرة الأهمية بالنسبة للمسير الأوسط الأمر الذي يتطلب منه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وان يكون قادرا على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته.

المطلب الرابع: صفات المسير

تتنوع الصفات التي يمتلكها المسير وهو ما أدى إلى اختلاف آراء المفكرين في مجال إدارة الأعمال وهو ما سنتعرض إليه في هذا المطلب.

"للمسير عدة صفات شخصية:

- يذكر "سيثر برنارد" في كتابه وظائف المدير أن الصفات التي يجب أن يتمتع بها المسير هي:
  - الحيوية والقدرة على التحمل؛
  - الحزم في اتخاذ القرار؛
  - القدرة على الإقناع؛
  - يجب أن يكون على مستوى عال من المسؤولية.
- ويذكر " كونتز" و "اود" و"نيل" في كتابهما المشهور "مبادئ الإدارة" أن صفات المسير الناجح هي:
  - ذكاء أعلى من المتوسط.

[1] عادل صالح حرحوش، **" إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 34

- اهتمام واسع ومتكامل.
- قدرة غير عادية على النطق الجيد.
- القدرة على إعطاء تعليمات جيدة.
- نضج عقلي وعاطفي.
- حافز داخلي للقيادة.
- فهم أهمية التعاون.

- بالنسبة لكوتر يرى أن المسير الفعال يجب أن يتميز بالصفات التالية:

- الطموح.
- مرتاح في تعامله مع العلاقات السلطوية.
- متفائل.
- الذكاء المرتفع.
- يستطيع التحكم في أعماله.
- القدرة على الحركة والتصرف إذا دعت الحاجة لذلك."[1]

كما يرى الكثير من المفكرين في مجال الإدارة أن هناك عدد كبير من المديرين الناجحين، لا تتوفر فيهم كل تلك الصفات وان مدراء أخرين تتوفر فيهم الكثير من الصفات لكنهم غير ناجحين، وهو ما وضحه "بيتر دراكر" الذي يقول: "وجدت أن المسيرين الأكفاء الذين رأيتهم يختلفون اختلافا جوهريا في تركيبهم السيكولوجي وفي قدراتهم وشخصياتهم، معلوماتهم واهتماماتهم".

تدل الشهادات العلمية على من تتوفر فيهم الصحة والذكاء والحزم وقوة الإقناع لكن قد لا يتمتع ببعض الأخلاقيات الحميدة وربما نجد العكس، فالصفات المتعلقة بالإلمام بالعلوم

[1] بن جيمة عمر، **" ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار انموذجا"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص46

وتتمثل في توفر العلوم الواسعة والمتشبعة والتي تنقسم إلى أقسام متخصصة ونجد لكل تخصص أشخاص متفرغين له، وبالرغم من ذلك لا يستطيع أن يكون المسير متخصص في كل العلوم إلا انه يعي أن معرفة تلك العلوم مسألة غير ضرورية فيجب أن يعرف شيئا عنها وعن ما تعالجه وفوائدها فمثلا ليس من الضروري أن يعرف المسير كيف يقوم بإعداد حساب الأرباح والخسائر والميزانية ولكن من المهم أن يعرف الاساليب التي تؤثر في حسابها، وهناك صفات أخرى تتمثل في:[1]

- **العقيدة الصحيحة** التي تهدى إلى المثل العليا وتدفع إلى الخير والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد؛
- **الاستناد إلى الحقائق** لأن القائد الجيد هو الذي لا يصدق القيل والقال بل يحرص على أن يتأكد من الحقائق والشواهد والأدلة الثابتة؛
- **الشورى** لأن صفة القائد أن يتشاور مع الأخرين، لا يتخذ القرارات المهمة وحده؛
- **الفطنة وبعد النظر**: فالقائد ينبغي أن يكون حكيما في تصرفاته، سريع الفهم والإدراك؛
- **الحرص الشديد** خصوصا إذا تعلق الأمر بمصالح ومصائر الأخرين من المرؤوسين، فلا ينبغي للقائد أن يتعجل في اتخاذ القرار إلا بعد تمحص وتدقيق؛
- **الشجاعة:** من صفات القائد الجيد في مواجهة المواقف الصعبة، فالقائد هو رجل جميع المواقف؛
- **القابلية البدنية:** بمعنى أن يكون القائد بكامل صحته الجسمانية والذهنية والعقلية حتى يستطيع أن يبذل من الجهد البدني والعقلي ما يتلاءم مع مرؤوسيه؛
- **القدرة على تحمل المسؤولية** بمعنى أن يكون القائد متمتعا بالسيادة الفنية، وان يكون ذا شخصية قوية لا تنهار أمام المسؤوليات ولا تتهرب منها؛

[1] بن جيمة عمر، مرجع سبق ذكره، ص47

- **معرفة الأصول العلمية للإدارة** إذ أن القائد يقوم بالماما صول الإدارة ما يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يضيع في تجارب خاصة، وما تنجم عنه من أخطاء.

المبحث الثاني: الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات في مختلف دول العالم أهمية كبيرة خاصة في ظل تخلي الكثير من الحكومات عن أدوارها الاقتصادية والخدمية، وهو ما دفع العديد من المؤسسات إلى انتهاج برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، ذلك أن المسؤولية الاجتماعية باتت تعد أداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة وجمودها؛ وهذا من خلال الجوانب التي تتضمنها المسؤولية الاجتماعية وهذا لا يكون إلا من خلال تبني المؤسسات الاقتصادية المسؤولية الاجتماعية في أهدافها سواء القصيرة أو المتوسطة المدى.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

1. **تعريف المسؤولية الاجتماعية:** بداية يمكن القول إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يزال في إطاره الأدبي والمعنوي أكثر منه في بعده التطبيقي.

- من الناحية اللغوية تعرف المسؤولية الاجتماعية باعتبارها تعني: " أن الإنسان مسؤول عن فعل قام به في الماضي، وخلف وراءه أثارا معينة وهو الذي يتحمل تبعة هذه الأثار والنتائج"؛[1]
- يعرف المعجم الوسيط المسؤولية باعتبارها حال أو صفة من يسأل عن امر تقع عليه تبعيته؛[2]

[1] محمد حسام الدين، **" المسؤولية الاجتماعية "**، ط1، منشورات الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص7
[2] محمد حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص7

- تعني المسؤولية الاجتماعية بان:" يكون البعد الاجتماعي والأخلاقي إلى جانب البعد الاقتصادي وتحقيق نمو في الأرباح والعوائد هو المحدد لسلوك قطاع الأعمال من خلال التزامه الدائم بمتطلبات التنمية المجتمعية وتحسين نوعية ومستوى ظروف الحياة لأفراد المجتمع"؛[1]
- يعرف Drucker المسؤولية الاجتماعية على أنها: " التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"؛[2]
- طرح Holms وجهة نظر أخرى بشأن المسؤولية الاجتماعية واعتبرها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها".[3]
- أما Strier (1979) فقد أشار إلى كون المسؤولية الاجتماعية " عبارة عن توقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في اطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع"؛[4]
- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والعمل والعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام هادف إلى تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف."[5]

---

[1] رسلان خضور، **" المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"**، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول: " التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، 2011، ص4

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **" المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2015، ص48-49

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص49

[4] ضيافي نوال، **"المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص21

[5] سميرة لغويل، نوال زمالي،**"المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير"**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر2016، ص303

- أما المنظمة العالمية للمعايير (أيزو) فترى أن المسؤولية الاجتماعية " ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، ترتكز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج النشاطات اليومية للمنظمة."[1]
- يعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة

الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال."[2]

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنها: "مختلف الإجراءات والأساليب التي تنتهجها المؤسسة من خلال الاهتمام بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية ودمجها بالقضايا البيئية على نحو يؤدي إلى تحقيق التنمية الاجتماعية".

2. **الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والعمل التطوعي أو الخيري:** العمل التطوعي هو احد أشكال تحمل المسؤولية من قبل الفرد أو الجماعة، ولا يجب حصر المسؤولية الاجتماعية في العمل التطوعي، إذ أن المسؤولية الاجتماعية لا تقف عند حد

[1] مقدم وهيبة، بكار بشير، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية"، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5، العدد 4، 2020، ص9

[2] فاطمة بن العايش، جمعة هوام، "مستوى تطبيق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات –دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بالبورصة للفترة 2014-2016"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص36

التبرعات والبرامج الخيرية؛ فثمة مجالات للعمل يجب أن تلتزم بها المنظمات يعود نفعها على المجتمعات، من هذه المجالات تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ أخلاقية ودعم الفقراء والطبقات الوسطى وحماية البيئة، والحفاظ على الموارد الأساسية ومكافحة الفساد واحترام حقوق الإنسان والعمل، والمساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

المطلب الثاني: البلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

1. **نشأة المسؤولية الاجتماعية:** "بالنظر تاريخيا من خلال تتبع موضوع مسؤولية الشركات الاجتماعية نجد أن هذا الموضوع قد طرح منذ القرن الثامن عشر من خلال بعض الشركات الفردية التي شاركت في عدد من المبادرات التي تعزز مصالح العمال والمجتمع وتحافظ على البيئة، فعلى سبيل المثال استجابت شركة شرق الهند في عام 1790 لمقاطعة المستهلكين البريطانيين لمنتج السكر الذي يزرع بواسطة العمال الرقيق في حوض الكاريبي، وعوضا عن ذلك قامت الشركة بشراء السكر من منتجين في البرتغال؛ وفي عام 1800 قامت شركة **اوكر ليد** ببناء مدن في إنجلترا للعاملين تضم مدارس ومكتبات ومضخات لإعادة معالجة المياه الناشئة عن الاستعمال الصناعي، شركات أخرى أيضا مثل كاد بوري وروانتريز في المملكة المتحدة، جينيس في إيرلندا وهيرشي في الولايات المتحدة الأمريكية قدمت في القرن التاسع عشر برامج تحتوي أبعاد في المسؤولية الاجتماعية، وفي الهند شركة حديد تاتا في عدد من الأنشطة الاجتماعية منذ تأسيسها في عام 1909."[2]

[1] مقدم وهيبة، بكار بشير، مرجع سبق ذكره، ص 82-83

[2] صالح السحيباني، **"المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"**، المؤتمر الدولي حول: "القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإشراف"، المعهد العربي للتخطيط، الجمهورية اللبنانية، أيام 23-25 مارس 2009، ص6

"وقد ساهم رجال الأعمال خلال الحرب العالمية الثانية في المجهود الحربي وتعاونوا مع الحكومة، فاستعادت المنظمات مكانتها بين الجمهور الأمريكي، واستفاد الكثير من المسيرين من هذا المناخ الاجتماعي الملائم للتعبير علنا عن مسؤولياتهم الاجتماعية؛ وظهرت المسؤولية الاجتماعية بوضوح باعتبارها مؤشرا هاما لشرعية المنظمات وشرعية النظام الرأسمالي بعد 1945، حيث يعتبر كتاب (Howard R. Bowen) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" الصادر في 1953، هو نتاج ما ميز هذه الفترة من نقاشات بخصوص المسؤولية الاجتماعية."[1]

"وقد بدا استخدام المصطلح بصورته الحالية أي بإضافة لفظ " منظمات الأعمال" بدلا من رجال الأعمال في السبعينات من القرن العشرين، حيث بدأ استخدامه من قبل العديد من الباحثين في ذلك الوقت (Walton & Eells) و (Jules Backman) وذلك طبقا لما أشار إليه (Archie B. Carrol) في دراسة نشرها في سبتمبر 1999 تحت عنوان " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" بالدورية العلمية Society & Business .

لقد بين zadek (2001) أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذ ثلاثة أجيال هي:"[2]

- "**الجيل الأول:** والذي بين أن المنظمات يمكن أن تكون مسؤولة بعدة طرق مثل المساهمات والمساعدات الطوعية من أصحاب رؤوس الأموال في الأعمال الخيرية؛
- **الجيل الثاني:** الذي تعمل على أساسه المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أن المنظمات وكافة الصناعات تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية كعنصر رئيسي ومكمل لاستراتيجية أعمالها بعيدة المدى؛ فعلى سبيل المثال لا الحضر التعامل بمسؤولية

[1] مقدم وهيبة، **"تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص68

[2] محمد عاطف محمد ياسين، **"واقع تبين منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية"**، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو 2008، ص19

والتحلي بأخلاق العمل مع كافة المتعاملين مع المنظمة ووضع المخصصات المالية اللازمة لإيجاد المنظمات المواطنة لتنفيذ الاستراتيجيات وذلك بدعم من الإدارة العليا؛

- **الجيل الثالث:** وهو المطلوب للقيام بمساهمة معنوية اتجاه البيئة وما يحيط بها، حيث أن هذا الجيل يهدف بالأساس إلى إنجاز القضايا الاجتماعية بالإضافة إلى تطوير الأعمال، فعلى سبيل المثال هو إيجاد شراكة بين القطاع العام والمنظمات لتوجيه جهود المسؤولية الاجتماعية بمختلف أنماطها تجاه تحقيق أهداف المسؤولية بشكل عام.

في حين يشير كل من الغالبي والعامري أن مراحل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية أخذت الشكل التالي:"[1]

- **الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** التي يتضح من خلالها أن منظمات الأعمال التي كانت تركز الجهود على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل ومحاولة جني الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة.
- **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبتها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغييرات وأذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام براس المال البشري بدرجة أكبر من راس المال المادي.

وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وان تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية

[1] محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص20-23

والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق، حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لاستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

2. **خصائص المسؤولية الاجتماعية:** تمثل خصائص المسؤولية الاجتماعية للشركات السمات الأساسية للمفهوم، التي تمثل النقاط الرئيسية التي ترتكز حولها التعريفات الأكاديمية وممارسات المسؤولية الاجتماعية ومن بينها:[1]

- **الطوعية Voluntray:** عادة ما تتمحور المسؤولية الاجتماعية حول الأنشطة التطوعية التي تتجاوز تلك المنصوص عليها في القانون، وعلى الرغم من أن بعض المنظمات والحكومات تركز في تعريفات للمسؤولية باعتبارها امتثالا قانونيا، إلا أننا نجد أن العديد من الشركات هي الأن أكثر استعدادا للنظر في مسؤوليات تتجاوز الحد الأدنى القانوني؛
- **استيعاب أو إدارة العوامل الخارجية:** تشير العوامل الخارجية في المسؤولية الاجتماعية إلى الأثار الجانبية الإيجابية والسلبية للسلوك الاقتصادي التي يتحملها الأخرون، والتي لا تؤخذها المنظمة في الحسبان في عملية صنع القرار، ولا تدرج في سعر السوق للسلع والخدمات، وبما أن الشركات تعمل في البيئة والمجتمع في شكل متكامل، فعليها أن تأخذ في الاعتبار تأثير عملياتها على كليهما، وان يكون تأثيرها إيجابيا، ويفضل البعض في هذه النقطة استخدام مصطلح " المواطنة الجيدة للشركات"؛
- **توجيه أصحاب المصلحة المتعددين:** تشمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات النظر في مجموعة من المصالح والأثار بين مجموعة متنوعة من أصحاب

[1] محمد جصاص، **" العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقاربة نظرية"**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد2، جوان 2020، ص249-250

المصلحة المختلفين بخلاف المساهمين، وان اعتماد المنظمات على مختلف أصحاب المصلحة الأخرين مثل المستهلكين والموظفين والموردين والمجتمعات المحلية من أجل البقاء والازدهار، وهو ما يعني انهم لا يتحملون مسؤولياتهم اتجاه المساهمين فقط؛

- **مواءمة المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية:** في حين أن المسؤولية الاجتماعية تدور حول تجاوز التركيز الضيق على المساهمين والربحية، نجد الكثير يعتقد أيضا انه لا ينبغي أن تتعارض مع الربحية الاقتصادية، وان المنظمات أيضا ينبغي أن تستفيد اقتصاديات من خلال تنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية، كتحسين سمعة المنظمة، لكن هناك طرق أخرى فالمنظمة التي تثقف الناس في مهن مختلفة قد يكون لها ميزة في توظيف الأكثر موهبة للمناصب، أو تغيير خط إنتاجها إلى نهج أكثر صداقة للبيئة؛
- **الممارسات والقيم:** من الواضح أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تعلق بمجموعة معينة من الممارسات التجارية والاستراتيجيات التي تعالج القضايا الاجتماعية، ولكنها أكثر من ذلك بالنسبة لكثير من الناس، فهي فلسفة أو مجوعة من القيم التي تدعم هذه الممارسات والاستراتيجيات وهو واضح أكثر في المبادرات المجتمعية التي تثمن التقاليد والممارسات الثقافية لمجتمعاتهم المحلية.

المطلب الثالث: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية

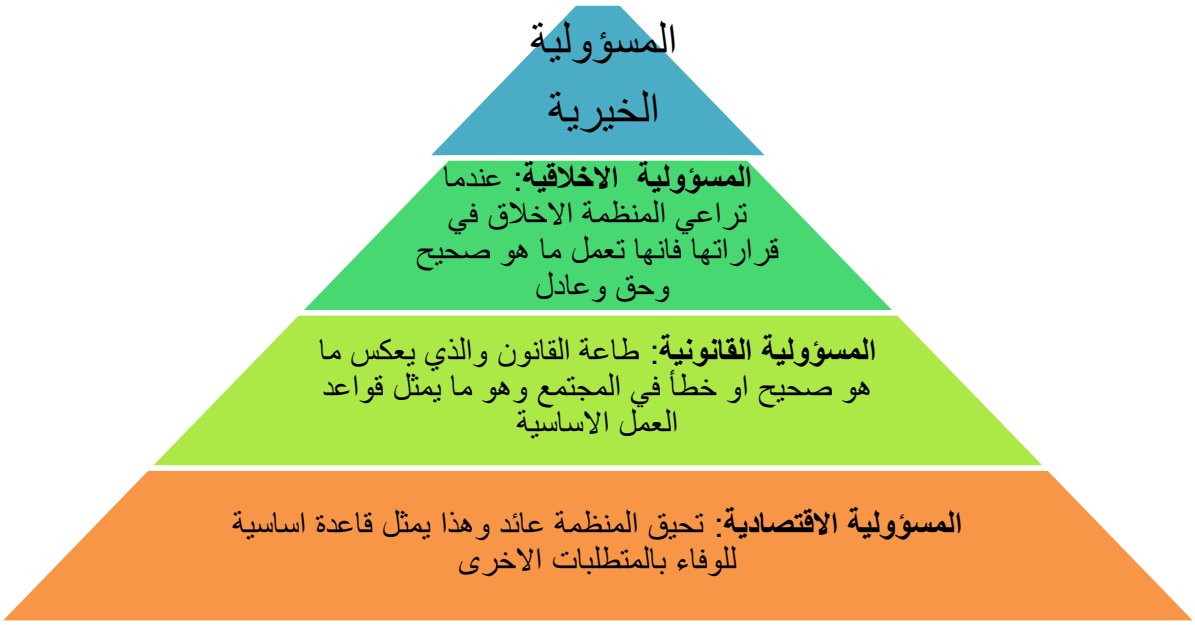
تعتمد المسؤولية الاجتماعية وتتفرع إلى مجموعة من الأبعاد انطلاقا من البعد الاقتصادي وصولا إلى البعد الخيري، من جانب أخر فإن المسؤولية الاجتماعية تضم كذلك عناصر تعد ضرورية لقيامها.

1. **أبعاد المسؤولية الاجتماعية:** جاءت مساهمة "هرم كارول" (Carroll) بنقلة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم وهي:[1]

- **البعد الاقتصادي:** حيث تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية راقية، وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة بتحقق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اجتماعية؛
- **البعد القانوني:** حيث يندرج في هذا الإطار الالتزام بالوعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع. سواء كان هذا في الاستثمار أو في الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها؛
- **البعد الأخلاقي:** التي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومسارها في الصناعة التي تعمل فيها، تجنبا لأي ضرر قد يلحق المجتمع؛
- **البعد الخيري:** الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

الشكل رقم (1): هرم (Carooll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

[1] هشامي مكي، عبد الرحمان بوطيبة، " القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017، ص106-107



المصدر: سعيداني محمد، بلقايد محمد جواد، " **أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات –دراسة حالة ثلاثة شركات عربية–**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، الجزائر، 2018، ص497

2. عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل هذه العناصر في:[1]

- **المالكون:** حماية أصول المؤسسة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة محترمة للمؤسسة في بيئتها، زيادة حجم المبيعات؛
- **العاملون:** رواتب وأجور مجزية، فرص تقدم وترقية، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل مناسبة، إسكان للعاملين ونقلهم؛
- **الزبائن:** منتجات بنوعية جيدة، أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات أمنية عند الاستعمال، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه؛
- **المنافسون:** منافسة عادلة ونزيهة، معلومات صادقة وأمنية؛

[1] احمد عبد الحفيظي، **"آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"**، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019، ص185-186

- **المجهزون:** الاستمرارية في التجهيز، أسعار عادلة ومقبولة، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل؛
- **المجتمع:** المساهمة في دعم البنية التحتية، توظيف المعاقين، خلق فرص عمل جديدة، دعم الأنشطة الاجتماعية...الخ؛
- **البيئة:** الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد؛
- **الحكومة:** الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، احترام تكافؤ الفرص للتوظيف، تسديد الالتزامات الضريبية، القضاء على البطالة؛
- **جماعات الضغط الاجتماعي:** التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، احترام دور النقابات العمالية، والتعامل الجيد لها، التعامل الصادق مع الصحافة.

الشكل رقم (2): عناصر المسؤولية الاجتماعية

المصدر: مسعد عبد القادر، أوكيل رابح، " **مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية – دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**"، مجلة معارف، العدد 23، ديسمبر 2017، ص42

المطلب الرابع: مقاربات دراسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

لقد ارتبطت فكرة ظهور المسؤولية الاجتماعية مع قيام المشاريع الصناعية في المرحلة الأولى وسعيها لتحقيق الأهداف المالية خاصة تعظيم الأرباح، أما المرحلة الثانية فقد برزت تيارات أخرى تنادي بان المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى تحقيق الهدف المالي بالإضافة إلى أهداف أخرى كتعظيم الرضا إلى مختلف العناصر المثرة والمتفاعلة مع المؤسسة، لقد عرف بعد ذلك المصطلح تطورا من خلال مقاربات في مجال المناجمت مرتبط في البداية بمقاربة الأداء المالي ثم مقاربة أصحاب المصالح، ومن خلال مقاربة اقتصادية مرتبطة بمقاربة التنمية المستدامة.

1. **المسؤولية الاجتماعية من خلال مقاربة الأداء المجتمعي:** عرف Drucker المسؤولية الاجتماعية بانها التزام اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وان هذا الالتزام يتسع

باتساع شرائح أصحاب المصالح في المجتمع وتباين توجهاتهم، المسؤولية الاجتماعية كالتزام اجتماعي بمعنى أنها تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسة في مجال المسؤولية التي تتحملها اتجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الالتزام للقانون، وبصورة لا تضر بقيامها بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها.[1]

أشار Drucker إلى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن النظر إليها في مجالين الأول يتمثل في التأثيرات الاجتماعية الناجمة عن أعمال المؤسسة نفسها والثاني المشكلات الناجمة عن المجتمع نفسه مثل البطالة والأمية، كذلك عرفتها Holmes 1985 بكونها التزام عن المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها[2].

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة للباحث Carroll (1979) نجد انه انطلق من تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها مجموعة من المتطلبات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية التي يمكن للمجتمع الحصول عليها اتجاه المؤسسة في وقت معين، ثم ضبط مصطلح الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد هي:[3]

- أصناف المسؤولية الاجتماعية التي ستواجهها المؤسسة تتمثل في المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتقديرية؛

[1] بن سيرود فاطمة الزهراء، بن سيرود نور الهدى، **"المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**، الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، يوم 7 نوفمبر 2019، ص5

[2] بن يطو مبارك، مشتي فتيحة، **"دور الممارسات الاجتماعية في تدعيم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور الداخلي "**، الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، يوم 7 نوفمبر 2019، ص269

[3] سواكري مباركة، بلفضيل أمينة، طرفاية فاطمة الزهراء، **"ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية "**، الطبعة الثالثة للملتقى الدولي حول المناجمنت، المالية، الاقتصاد المستدام، جامعة لعراش، المغرب، 2019، ص3

- أصناف الأفعال الضرورية لمواجهة تلك المسائل من أجل مواجهة الأصناف السابقة يمكن الاعتماد على أربعة استراتيجيات كردود فعل اجتماعية: رد فعل دفاعية، مجاملة، استباقية؛
- الميادين الخاصة أين ستتخذ الأفعال: ستكون تلك الأصناف والأفعال في المجالات التالية: الدفاع عن المستهلك، البيئة، التمييز بين الأفراد، امن الغذاء، امن العمل والمساهمين.

أضاف وود (1991) على انه لا يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية إلا من خلال التداخل بين ثلاثة مبادئ الشرعية، المسؤولية العمومية، وحرية التصرف المناجيرية نتجت هذه المبادئ من ثلاثة مستويات للتحليل:[1]

- **على مستوى المؤسسة:** حيث تخضع المؤسسة إلى التزامات اجتماعية اتجاه المجتمع التي يجب أن تتحملها في إطار ممارسة نشاطها وهذا ما يعبر على مبدا الشرعية؛
- **على مستوى تنظيمي:** على المؤسسة الإجابة على المسائل الاجتماعية والأيكولوجية المساهمة في إنشاءها انطلاقا من النشاطات التي يقوم بها من خلال مبدا المسؤولية العمومية؛
- **على مستوى المناجيري:** يوجد في المؤسسات مسؤولين حيث قناعاتهم وحرية التصرف تدفعهم إلى أن يكونوا مسؤولين اجتماعيا من خلال مبدأ حرية التصرف.

2. التداخل بين مقاربة التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

[1] سواكري مباركة، مرج زغدود، **"الممارسات المناجيرية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة صيدال-"**، الملتقى الوطني حول الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجزائرية الواقع والتحديات، جامعة الجزائر 3، يوم 7 افريل 2019، ص5

ظهر مصطلح التنمية المستدامة أول مرة سنة 1987 في تقرير Brundtland الذي نشرته اللجنة العالمية بالبيئة والتنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة الذي تعرفها بانها: " الارتقاء برفاهية الإنسان والوفاء بالاحتياجات الأساسية لفقراء العالم وتامين الرفاه للأجيال القادمة والحفاظ على الموارد الطبيعية"، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي على أنها: " التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة هذه الأطراف".

يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمفهوم التنمية المستدامة لاسيما منذ مؤتمر ريو لعام 1992، المعني بالبيئة والتنمية والذي يمثل تحولا كبيرا في الطريقة التي يجب على الدول والمؤسسات والأفراد النظر في العلاقة بين الأنشطة الاقتصادية والبيئية، كذلك استنادا إلى مبدا التكامل يمكن لمفهوم التنمية المستدامة أن يكون بمثابة دليل لممارسات المسؤولية الاجتماعية.[1]

في مؤتمر جوهانسبورغ 2002 حول التنمية المستدامة توجهت المؤسسات الكبرى الملوثة نحو تبني نشاطات لحماية البيئة حيث تم الإعلان على أكثر من 300 اتفاقية شراكة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص كآليات للوصول إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة مكملة للجهود الحكومية، بالإضافة إلى تطوير أنظمة المواجهة الذاتية والمواثيق البيئية.

3. **المسؤولية الاجتماعية من خلال مقاربة الأداء الشامل وأصحاب المصالح:** ظهر مصطلح أصحاب المصالح في بداية سنوات الثلاثينات ونهاية الأربعينات في المؤسسات الأمريكية، حيث نادى بفكرة انه يجب على المؤسسة أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجيين ، أما باحثون آخرون فيرجعون اصل نظرية أصحاب المصالح إلى نهاية سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات فهم يعتقدون أن الأفكار الأولى

[1] سواكري مباركة، مرج زغدود، مرجع سبق ذكره، ص5

حول هذا المفهوم بدأت مع Penrose (1959) معتبرين انه احد الرواد لهذه النظرية، في حين نجد أن أخرين يعتقدون أن Ansoff (1968) هو من رجع أول مرة لاستعمال هذا المفهوم في تعريفه للأهداف التنظيمية.[1]

بالنسبة لنموذج أصحاب المصالح حيث يعتبر أن صاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة، تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة (المساهمين، المصارف، العاملون، الزبائن، الموردون) والنوع الثاني من أصحاب المصالح (أصحاب المصلحة من الدرجة الثانية) أي الثانويين هم الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في اطار غير تعاقدي ، أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يتمثل في المسؤولية التي تتبناها المؤسسة انطلاقا من نشاطاتها واستراتيجياتها وقيمها وبنيتها والتي تأخذ في الحسبان التوازن بين مختلف المتعاملين وأصحاب المصالح في المؤسسة بغية تحسين أدائها، كل هذا احد تطلعات المجتمع المحلي بعين الاعتبار. [2]

المبحث الثالث: مداخل، مبادئ وأهداف المسؤولية الاجتماعية

[1] صدوقي عقيلة، "نظرية أصحاب المصالح – البحث عن توازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية"، مجلة المؤسسة، 2019، ص124

[2] بلقاسم بوعلام، " **دور الابتكار في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، يوم 7 نوفمبر 2019، ص4

تتفرع المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المداخل وهو ما جعلها تحظى بأهميتها على الصعيد الدولي خاصة وكونها تهتم بالجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛ كما تضم مجموعة من المبادئ التي تجعلها تتميز عن باقي المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بها؛ وهي بالتالي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة في ظل اقتصاد يتميز بالتغير الدائم والمستمر.

المطلب الأول: مداخل المسؤولية الاجتماعية

برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن حزمة المفاهيم التي طرحت في الفترة التي استغرقت عصر التنوير، وحتى ظهور نظريات التحديث. وبرغم أن المفهوم لم يطرح صراحة، إلا أن المتغيرات التي يشير إليها المفهوم كانت موضع اعتبار وحوار. ويمكن القول بأن التفكير في المسؤولية الاجتماعية تراوح بين تفكير الفرد بتأسيس المجتمع وتنظيمه، وهو ما يعني مسؤوليته عما يحدث فيه. وبين تعيين المجتمع للمسؤولية الاجتماعية للفرد، ولم تعرف النظرية الاجتماعية موقف يجمع هذا الاستقطاب عند منطقة المنتصف إلا مع نهاية القرن العشرين تقريبا. في هذا الإطار فإننا نستطيع أن نرصد ثلاثة مواقف نظرية قيما يتعلق بنشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ومصادر تحديد هذه المسؤولية.

1. **المسؤولية الاجتماعية للفرد في تأسيس المجتمع:** ويشكل الفكر النفعي المصدر الأول في تحديد مفهوم المسؤولية، الذي رأها تنطلق من المسؤولية الفردية بالأساس، وتتسع أو ترتقي لتصبح مسؤولية اجتماعية. ويعبر عن هذا الموقف الفيلسوف الإنجليزي توماس هوبز، الذي رأى المسؤولية الاجتماعية الفردية لها جذورها في الطبيعة الإنسانية بالأساس. حيث نجدة يؤكد على العلاقة بين الغريزة والعقل في التكوين الإنساني، وإذا كان من الطبيعي أن يسعى الإنسان لإشباع حاجاته تعبيراً عن حب البقاء فإنه يتجه إلى تأسيس حالة الاجتماع،[1] لتحقيق إشباع أكثر أمنا

[1] على ليله، **"النظام العربي المعاصر، متغيرات الإصلاح. وحدوده"**، دار الوافي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006، ص 245.

واستقرارا لحاجاته الأساسية المهددة بعدم الإشباع في ظل الفوضى البنائية القائمة أو المحتملة. ذلك يعنى احتواء الطبيعة البشرية على عنصرين متناقضين هما الرغبة والعقل. الأولى تدفع إلى الحصول على ما يشعر أنه في حاجة إليه، دون أن يعبأ برغبات الآخرين واحتياجاتهم، وهو ما يدعو إلى صراع وتصادم مصالح البشر. أما العقل فهو الذي يهذب الطبيعة البشرية، وهو الذي يرشد الإنسان إلى حل مشاكله مع الآخرين دونما حاجة إلى التطاحن.[1] ويترتب على ذلك كما يذهب توماس هوبز أنه وإن اتسم سلوك الإنسان بالأنانية التي تهدف إلى منفعة الإنسان الفرد، إلا أن هذه المنفعة تتسع لتتحول إلى نوع من المنفعة الاجتماعية، ويعنى ذلك أن إشباع عواطفنا يتحقق عن طريق إشباع حاجات وعواطف الآخرين.[2] وهو ما يعنى أن توماس هوبز يرى أن المسؤولية الفردية التي تسعى إلى تأكيد إشباع الحاجات الفردية استنادا إلى منطق المنفعة، يعد المدخل الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية، التي تعنى أن إشباع الحاجات الفردية لن يتحقق إلا من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية.

ويتسق الموقف النفعي، مع البدايات التي وضعها توماس هوبز فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يرى رواد المذهب النفعي أن البشر يسعون بالضرورة لتحقيق مصالحهم.[3] وأن المصلحة هي غاية السلوك عادة، والإنسان مسؤول عن تحقيقها، أو توفير الشروط الضرورية لتحقيقها. وأن الإطار المرجعي للحكم على المصلحة أو تقييم المسؤولية يتمثل في ذاتية الإنسان. وهي الحالة التي تطرح قضية عشوائية الغايات وتبعثر المسؤوليات الفردية إلى حد التصادم، حيث يسعى كل فرد إلى تحقيق مصالحة، الأمر الذي يطرح مشكلة النظام الاجتماعي من جديد.[4] غير أن الفكر النفعي يتطور من تأكيد سعى الإنسان لتحقيق

[1] على ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 47.
[2] على ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 49.
[3] على ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 52.
[4] على ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 57.

المصلحة الفردية، ومن ثم المسؤولية الفردية عن تحقيق هذه المصلحة، إلى سعيه المنفعة أو المصلحة العامة، عن طريق استيعاب البعد الاجتماعي في السلوك الإنساني الذي يعبر عن مسؤوليته. حيث أشار إلى ذلك "جيمس مل" حيث يذهب جوهر هذا المبدأ هو التأكيد على أن المعيار الوحيد للصواب والخطأ هو تحقيق السعادة القصوى لأكبر عدد من البشر.[1] ارتباطا بذلك نجد أن "كمبرلند" يذهب إلى أن خير الجميع يعتبر غاية عليا لسلوك الإنسان ومعياراً أقصى لتقييم وتعيين مسؤوليته الاجتماعية، ومن ثم فقد أصبح الخبر العام هو قانون الأخلاق الأسمى. فيه تتحقق سعادة البشر والجماعة معا. وقد سار في هذا الاتجاه شافتسبرى فربط خير الفرد بخير المجموع، وقال إن الخيرية لا تكون إلا في نزوع الإنسان من تلقاء نفسه وبغير ضغط خارجي، إلى ترقية خير المجتمع الإنساني وسعادته. وقد طور "هاتشيسون" هذه الأفكار حينما جعل غاية السوك هي تحقيق أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس.[2] ذلك يعنى أن الموقف النفعي جعل الحاجات الأساسية للفرد هي الطاقة الدافعة لتأسيس المسؤولية الفردية عن السلوكيات أو الأفعال التي تستهدف إشباع الحاجات الأساسية للإنسان الفرد. غير أنه بسبب البعد الاجتماعي في بناء شخصية الفرد، وهو البعد الذي رمز له بالعقل، الذي يعد نافذة لاستيعاب كل الموروثات الاجتماعية. فإن المسؤولية الفردية لن يتحقق إلا من خلال تأسيس المجتمع المستقر والقادر على إشباع الحاجات الأساسية لمواطنية.

2. **المجتمع يتولى تعيين المسؤولية الاجتماعية:** ويقف هذا الموقف موقفا مناقضا من الموقف السابق، يؤكد أن تعيين المسؤولية وتحديد طبيعتها يأتي من خارج الإنسان بالأساس. وإذا كان الإنسان هو الكائن العاقل، فإن تعيين المسؤولية يرتبط بدرجة عالية من العقلانية. وإذا كانت الفلسفة المثالية عند هيجل تؤكد أن الكون رشيد بطبيعته، وأن تطوره يعتمد على نشر العقلانية في الواقع، حتى يتطابق مع

[1] على ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 199.
[2] توفيق الطويل، **"الفلسفة الخلفية، نشأتها وتطورها"**، منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1960، ص 285.

مقتضيات العقل الكوني. فإن ذلك يعنى أن عقلانية الإنسان تتأكد إذا تطابقت مع العقل الشامل أو عبر عنه. وأن الرجال العظماء في التاريخ هم الذين تكيفت عقولهم مع متطلبات هذا العقل الكوني أو الفكرة المطلقة. وفى هذا الإطار تستند مسؤولية الإنسان إلى مستوى عقلانية، وإذا كانت عقلانية تأتيه من خارجه، فإن ذلك يعنى أن مسؤوليته تعين له، أو بالأصح تفرض عليه. ولذلك يرفض هذا الموقف تحديد المسؤولية الاجتماعية باعتبار أن دافعيتها من داخل الإنسان، أو هي عقلانية ومسؤولية محتمة بيولوجيا، أو محتمة بعوامل ليست اجتماعية مرفوضة. وفى هذا الإطار نجد أن السلوك أو الدور ينجز في ظل شروط موقفية، لا سيطرة للإنسان عليها. وفى هذا الإطار يصبح من أهم لزوميات السلوك العقلاني أو المسؤول، أن يتوفر لدى الفاعل فهم كامل للشروط الموقفية المتصلة بمسؤوليته الاجتماعية وسلوكه.[1] وإذا كان هذا الموقف يؤكد على أهمية أن يتوفر لدى الإنسان الفهم الكامل لطبيعة وحدود المسؤولية التي عينت له، فإن ذلك يعنى أيضا أنه من الضروري أن يعمل وفقا لمتطلباتها.

وإذا كان الاتجاه السابق قد ربط العقلانية بمرجعيتها البيولوجية وجعل المسؤولية فردية مرتبطة بعقلانيتها، وهي المسؤولية التي قد ترتقي لتصبح ذات طبيعة اجتماعية. فإن الموقف الأخير يعتبر أن المجتمع يعتبر المرجعية الأساسية لتعيين المسؤولية الاجتماعية، وذلك باعتبار أن المجتمع هو الذي يحدد القواعد الحاكمة أو المحددة للمسؤولية من خارج الفرد. فالمسؤولية معينة للفرد، غاياتها ووسائلها معينة كذلك، إضافة إلى حزمة الحقوق والواجبات المرتبطة بها. وهو الأمر الذي يشكل جوهر الخلاف بين المسؤولية الفردية والمسؤولية الاجتماعية. ارتباطا بذلك فإن نسق الثقافة والقيم في المجتمع هو الذي يتضمن تحديد طبيعة المسؤولية الاجتماعية، التي ينبغي أن يقوم بها الفرد استنادا إلى موقعه بناء

[1] توفيق الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 286.

المجتمع، أي استنادا إلى المكانة التي يشغلها والأدوار التي يقوم بها. حيث نجد أن نسق الثقافة والقيم في المجتمع يحدد المسؤولية الاجتماعية للأفراد بصورة مزدوجة، فهو من ناحية يحدد الأهداف أو المهام أو الوظائف، التي تسعى المسؤولية لإنجازها في المجتمع، وهي وظائف أو غايات ذات طبيعة اجتماعية بالأساس. إضافة إلى أنه يحدد مجموعة القواعد التي تضبط وفاء الأفراد بمسؤولياتهم الاجتماعية، ثم يقرر الجزاء الاجتماعي المرتبط بطبيعة ومستوى وفاء الفاعل بالمسؤولية المعينة له.

ويذهب هذا الموقف إلى التأكيد على مسألتين، الأولى أنه إذا كان نسق الثقافة ومنظومات القيم المتضمنة في هذا النسق متماسكاً، بمعنى أنه قادر على ضبط تفاعلات الواقع الاجتماعي. فإن تعيين المسؤولية وتحديد حدودها، والجزاءات المرتبطة بها يصبح أكثر وضوحاً. ويتصل ذلك أنه إذا ضعفت منظومات القيم، وسيطرت على المجتمع حالة الأنومى، فإن ذلك ينعكس على عدم التحديد الواضح لمسؤوليات الأفراد أو عدم وفائهم بالتزاماتهم الاجتماعية. وإذا كان نسق الثقافة والقيم هشا، فإنه قد لا يعاقب على عدم وفاء بعض الأفراد بمسؤولياتهم الاجتماعية، وبذلك يتهدد وجود المجتمع وتتآكل فاعليته. لأن عدم وفاء البشر بمسؤولياتهم الاجتماعية المعينة لهم من قبل الجماعة دونما عقاب أو جزاء، من الممكن أن يؤدى إلى تآكل بنية الجماعة ذاتها. وتذهب المسألة الثانية، إلا أنه برغم أن هذا الاتجاه يرى أن المجتمع هو مصدر المسؤولية الاجتماعية للفرد، إلا أنه لا يحرم الإنسان من المشاركة في بناء نسيج مسؤوليته.

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تنطلق من مجموعة من المبادئ هي:

- **الاستدامة:** رؤية المؤسسة كجزء من نظام اقتصادي واجتماعي أوسع، بمعنى استخدام الموارد المتجددة عوضا عن الموارد غير المتجددة حتى تتم المحافظة

عليها للمستقبل، حيث يمكن تكييف العمليات غير المستدامة بتطوير العمليات المستدامة أو بالتخطيط للندرة المستقبلية للموارد المطلوبة حاليا؛

- **المسؤولية:** بمعنى أن المؤسسة تعترف بان أعمالها تؤثر سلبا على البيئة الخارجية، وتتحمل مسؤولياتها تجاه هذه التأثيرات، فهذا المفهوم يضم تكميما لأثار أعمال المؤسسة سواء داخلها أو خارجها. بمعنى أن المؤسسة تقدم تقريرا لأصحاب المصلحة الخارجيين لتأثيرات أعمالها؛
- **الشفافية:** الشفافية كمبدأ معناه إدراج الأثار الحقيقية لنشاط المؤسسة في تقاريرها بما فيها الأثار الخارجية أو الداخلية؛[1]
- **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية، المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها؛
- **مبدأ القابلية للمسائلة:** أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمنية والى حد ملائم، السياسات والقرارات والإجراءات التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر، وأيضا الأثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية والتنمية المستدامة؛
- **مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على الأطراف المعنية.[2]

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

[1] ليليا بن منصور، دلال عجالي، **" التسويق الأخضر نهج حيوي لدعم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات"**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 1، مارس2019، ص273

[2] احمد عبد الحفيظي، مرجع سبق ذكره ، ص183-184

أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المنظمات خلال العقود الماضية، جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية فضلا عن عملها ضمن استراتيجيتها التنظيمية، استجابة للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي واجهتها تلك المنظمات ومنها الضغوط التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، حيث تشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يعود بالنفع على كل من منظمات الأعمال من جهة والمجتمع من جهة أخرى، حيث من بين الفوائد التي تحققها منظمات الأعمال من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

- **تحسين الأداء المالي:** البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد بينت وجود صلة حقيقية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي الإيجابي؛
- **تخفيف تكاليف التشغيل:** هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيماوية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها، والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين.
- **تحسين سمعة المنظمات:** التي تبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية

واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.

- **تعزيز المبيعات وولاء العملاء:** إن العودة بصورة ملحوظة إلى تثمين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، بالرغم من أن منظمات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها وملاءمتها فإن الدراسات تظهر الرغبة في الشراء أو عدم الشراء بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة.
- **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها المنظمات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- **زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** المنظمات المسؤولة اجتماعيا يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم.

المبحث الرابع: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير

يعد كل نشاط من أنشطة المؤسسة مرتبط إلى حد كبير مع بعضه البعض يتولى رئاسته المسير إلى جانب مجموعة من الموظفين الذين يشكلون وحدة تدعى بالفريق، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يكفل لهم أداء مهام إدارية بشكل دوري، ومنه فإن هذه المهام

تحتاج إلى تنظيم محكم وأوامر يصدرها المسير للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها مما يتطلب وجود إدارة فعالة في مختلف المستويات منها الإنساني، الاجتماعي، وغيرها.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التخطيط:

يعني التخطيط اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب بتحقيقها في المستقبل، كما يعني كذلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف. [1]

حيث بلغت ذروة النضج للوعي الاجتماعي في الخطط والعملية التخطيطية في الدول المتقدمة إلى درجة وجود متخصصين في الجوانب السلوكية، الذين هم جزء من هيئة التخطيط في المؤسسة يقومون بدراسة الخطط خوفا من أن تثير ردود فعل سلبية فيما يتعلق بالجوانب الإنسانية والسلوكية والعلاقات العامة مع فئات المجتمع المختلفة، ذلك قبل إقرار هذه الخطط بشكلها النهائي.

تكمن أهم الجوانب الاجتماعية والأخلاقية المتعلقة بوظيفة التخطيط فيما يلي:

- الفلسفة المثالية لوظيفة التخطيط للمسؤولية الاجتماعية تمثل الحد الأدنى للالتزام الاجتماعي والأخلاقي؛
- أصبحت فلسفة الرضا هي المحتوى لعمليات التخطيطية ومثلت قدرة المنظمة في التجاوب مع متطلبات فئات كثيرة؛[2]
- أن تكون القيم والأخلاق مرتكزات في العملية التخطيطية؛
- تمثل القيم بعد أساسي يشمل مجمل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، حيث أنها تغطي رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية؛

[1] القرشي زين عبد الكريم، **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص2

[2] الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح محسن، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، الأردن، 2008، ص 308-309

- قيم الإدارة العليا ومنظورها للعلاقات بين مختلف أصحاب المصالح ورؤيتها لدور المنظمة في المجتمع تنعكس بكل تأكيد في جميع الخطط التي تتبناها؛
- توزيع الموارد ضمن العملية التخطيطية يجب أن يكون مستندا إلى العدالة والموضوعية بعيدا عن التحيز بكل أشكاله، حتى لا تتضرر مصالح المؤسسة والمجتمع، خاصة وان بعض الخطط تثير الصراع داخل المؤسسة بين مختلف أجزائها؛
- بعض الصراعات تولد ردود فعل سلبية على المؤسسة من قبل المنافسين والموردين والجهات الحكومية ووسائل الإعلام، كونها تحدث خرقا لطبيعة المنافسة العادلة والشريفة وأنها غير ملتزمة بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التنظيم

من التعريفات الجيدة للتنظيم هو ما وضعه اتزيوني (1964) حيث وصف التنظيم على انه وحدات اجتماعية أو مجموعات بشرية تقام من أجل تحقيق أهداف محددة.[1]

وهو وسيلة الإدارة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية في سعيهم لتنفيذ الأهداف المخططة.

لا تخلو ممارسة وظيفة التنظيم من جوانب سلوكية واجتماعية، ويمكن تعزيز العديد من الأدوار التي يجب أن تعالج بحكمة وعدالة وموضوعية ومسؤولية مثلا أساليب استخدام القوة وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وكذلك طرق حل الصراع الناشئ في المؤسسة بطريقة إنسانية والمشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة والتنظيم الغير الرسمي ودوره في تعزيز الأداء وعدم تعارضه مع التنظيم الرسمي.

[1] كامل مصطفى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، العربية للنشر، ط1، مصر، 1994، ص2

- الاتجاه الحديث في التنظيم هو الانتقال من أنظمة إدارية قائمة على المعلومات من خلال تحليلها ووضع الأهداف واضحة ومحددة في جميع المستويات؛
- اشتراك المدراء في تحليل المشاكل في إطار علاقات السبب والنتيجة إلى نظام أخر مكمل له، وهو مجال الاعتقادات والقيم التي يحملها المسيرون حول كيفية النجاح في الأعمال في إطار افتراضات أخلاقية وسلوكية وترضي مصالح جميع الأطراف؛
- وظيفة التنظيم يظهر من خلالها أسلوب توزيع الأدوار وممارسات الصلاحيات وتنفيذ الأعمال والمسؤولية يجب أن يتحملها المسؤولون بعدل وصدق وان يكونوا مستعدين لسماع الراي المعارض والنقد البناء والموضوعي؛
- يثير التنظيم العديد من الإشكالات والصراعات وأساليب فضة ومعالجة الأزمات، التي يجب أن تعالج بموضوعية بعيدا عن التحيز والتكتلات التي تعيق العمل؛
- اهتمام إدارة المؤسسة بإيجاد مواقف واضحة اتجاه هذا التنظيم الغير الرسمي تجعل منه مدخلا لتطوير العمل والأداء.[1]

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التوجيه

التوجيه هو إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة، "كما يمكن تعريفه انه كل ما يتعلق بدفع العاملين، والتأكد بأنهم يتمتعون بالدوافع والحماس الضروري للقيام بعملهم بشكل سليم،"[2] كما يمكن للتوجيه أن يعطي للمؤسسة خصوصية في مجال العمل، ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز حيث تتجسد الالتزامات الاجتماعية في المنظمة، ومن خلال عملية التوجيه نجد:

[1] الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح محسن، مرجع سبق ذكره، ص 312-313

[2] البرنوطي نايف سعاد، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 03، 2008، ص 68

- **القيـادة:** "هـي فـن توجيـه الأفراد والجماعـات ونسـق جهودهم وتحفيـزهم للوصـول إلـى النتـائج المطلوبـة،"[1] ومـن أهـم سـمات القائـد الملتـزم أخلاقيـا واجتماعيـا يمكـن الإشـارة إلى:
  - يلتزم بجوانب العمل الكفـء كالعدالة، صدق التعامل، احترام العاملين؛
  - الاهتمـام بعمليـات التقييم للعـاملين والرغبـة الصـادقة فـي وضـع الشـخص المناسـب في المكان المناسب؛
  - ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمـة علـى أسـاس تقييم أداء عادل ودقيق وصادق لجميـع العاملين وكذلك الاهتمام بالإنجاز الذي يعطـي نتائج علـى المدى البعيد؛
  - للقيادة دور كبير في حسم الصـراعات التـي تحصـل فـي المؤسسـة بالتعامل الواعي والإيجابي يتسم بالعدالة وعدم التحيز؛
  - الرضـا الـوظيفي هـو غايـة تسـعى لهـا المؤسسـات فيـنعكس إيجابـا علـى الأداء التنظيمي مستقبلا.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة الرقابة

لابد أن تقوم الإدارة بقياس وتقييم أنشطة المسؤولية الاجتماعيـة حتـى يتم التأكد من مطابقة ما تم تنفيذه من أنشطة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية مع الأهداف والخطط الموضوعة.

حيث يتضـح أن المسؤولية الاجتماعيـة للمجتمـع هـي مسؤولية مشتركة بين جميـع الوحـدات التنظيميـة التـي تمـارس الوظـائف المختلفـة بالمؤسسـة مثل العلاقـات العامـة، المـوارد البشـرية وإدارة الإنتاج وغيرها. وان الوحدات الإدارية المسؤولة عن النشاط التسويقي يقع عليها عبء

[1] رويمل نوال، **القيادة والموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009 ص15

أكبر في تلك المسؤولية، حيث يركز التسويق من المنظور الاستراتيجي الشامل على ضرورة مراعاة الاعتبارات الاجتماعية عن ممارسة الأنشطة التسويقية المختلفة، بمعنى أخر التركيز على تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق منافع للعملاء والحفاظ على مصالحهم خاصة المادية.
- تحقيق مصالح المؤسسة من خلال تحقيق الأرباح العادلة التي تمكنها من النمو والتقدم المستمر.
- تحقيق مصالح المجتمع أي المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة.

يرتبط النظام الرقابي بعمليات وأنشطة متعددة مثل: تقييم الأداء، التدريب، التطوير، نظام الحوافز والأجور، وفي جميع هذه القضايا فإن الخلل في النظام الرقابي وعدم دقته سيؤثر سلبا على النظرة الإجتماعية للمؤسسة وتحملها لمسؤولياتها كاملة.[1]

[1] الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح محسن، مرجع سبق ذكره، ص324 -325

الخلاصة:

يعد المسير القائد الذي يتولى إدارة مختلف الشؤون المرتبطة بنشاط المؤسسة، وهو ما جعله محط اهتمام وتركيز في إدارة الأعمال كونه يؤدي العديد من المهام حيث يرتب نجاح أو فشل المؤسسة بمدى قدرته على التسيير بكفاءة وفعالية، ما يستلزم ضرورة تمتع هذا الأخير بمجموعة من المهارات حيث ازداد دور المسير في ظل زيادة تحديات المسؤولية الاجتماعية وهو ما جعلها تصبح من اكبر التحديات التي تواجه المسيرين وأصحاب المؤسسة من جهة وفيه بدأت المؤسسات تقدم التزامات اجتماعية اتجاه مجتمعاتها والتوجه نحو التفكير الراقي الذي يقوم على تسيير أنشطة المؤسسة بما يتوافق مع الاتجاهات البيئية والاجتماعية بهدف الارتقاء وتحسين ظروف معيشة المجتمع.

الفصل الثاني

تمهيد:

الجانب النظري عادة أوسع وأشمل من الجانب التطبيقي وهذا الاعتماد الأول على تحليل العناصر كل على حدة، أما في الجانب التطبيقي سنبرز الدور الحقيقي للمسير وما مدى معرفته بالمسؤولية الإجتماعية وتطبيقها في المؤسسة.

ومدى توافق ما ذكر في الجانب النظري مع ما هو موجود فعليا في المؤسسة وبالتحديد في **مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية**.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة المستقبلة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة مدي ترام للأشغال البحرية بالمنطقة الصناعية (الرغاية)

1. **نشأة مؤسسة ميدي ترام:** أنشأت مؤسسة مدي ترام على آثار مؤسسة سوناترام سنة 1970 وهذا بموجب الأمر 70-47 وهذا بهدف إنشاء الهياكل القاعدية البحرية من تطهير وإنشاء الموانئ.

ففي سنة 1980 أعيدت الهيكلة، حيث أعطيت أو فسحت المجال لميلاد مؤسستين جهويتين من المؤسسة الأم هما مؤسسة الأشغال البحرية الغرب "SOTRAMO" ومقرها وهران، ومؤسسة الأشغال البحرية الشرق "SOTRAMEST" ومقرها عنابة.

أما في سنة 1988 وفي ظل استقلالية المؤسسات تحولت مؤسسة سوناترام إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم EPE/SPA (أنظر الملحق رقم 01)

وفي أواخر سنة 1997 تقرر تغيير اسم المؤسسة من سوناترام إلى ميدي ترام وذلك إثر اجتماع الجمعية العامة، بالتاريخ 01 جانفي 1998 كما تقرر إنشاء مؤسسة "ألديف ALDIPH".

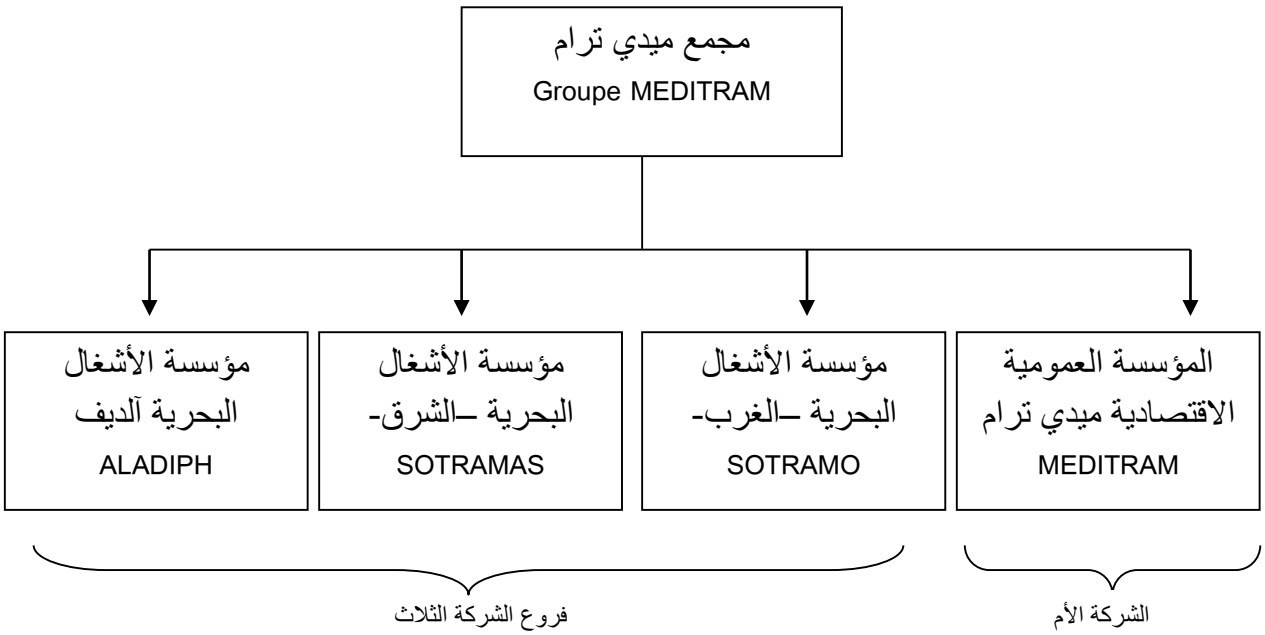
واسم ميدي ترام MEDITRAM هو اختصار MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIME وترجمتها هي المتوسطية للأشغال البحرية، وتعد مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي لسنة 2020 قدر ب 900 000 000,00 دج. (أنظر الملحق رقم 1.1)

ودخلت المؤسسة في نظام الشركات القابضة، حيث أصبحت تابعة للشركة القابضة العمومية للإنجازات ومواد البناء بعدما أصبحت شركة بالأسهم S.P.A.

2. الموقع والمساحة: تقع المؤسسة في قلب المنطقة الصناعية لرغاية (ولاية الجزائر) بحث تبتعد عن مقر الولاية بحوالي 35 كلم، أما عن الطريق الوطني رقم 05 فقدرت المسافة ب 3,5كلم.

يحدها شمالا المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، شرقا وجنوبا شركة SONATIBA غربا SAPTA، تتربع على مساحة قدرها 70000 م² منها 11973م² مغطاة أما المساحة الباقية فهي غير مغطاة.

الشكل رقم (03): فروع مجمع ميدي ترام



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

وضعت ميدي ترام حيز التنفيذ سياسة المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية لاسيما وسائل التأهيل (التسيير، التوظيف، التكوين، التدريب...) الضرورية لتكييف الموارد البشرية مع الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وإن تسيير مؤسسة ميدي ترام ونتائجها قد سمحا بعودة نمو كبير بدأ منذ سنة 2008 بفضل التطور المستمر لمخطط أعبائها الذي بلغ 25 مليار دينار في نهاية شهر سبتمبر 2021 كما تبينه المعطيات المستقاة عند نهاية السنة المالية 2021 كما يلي:

- رقم أعمالها في 2021: 4.9 مليار دينار ويمثل زيادة بأكثر من 54% بالنسبة لسنة 2020.
- نتائج الاستغلال 636 مليون دينار.
- قيمة مضافة تقدر بـ 2.214.099 مليار دينار.

وينتظر أن تكون آفاق الإنتاج في سنة 2025 أكثر من 6.3 مليار دينار أي بنمو 30% بالنسبة لسنة 2021.

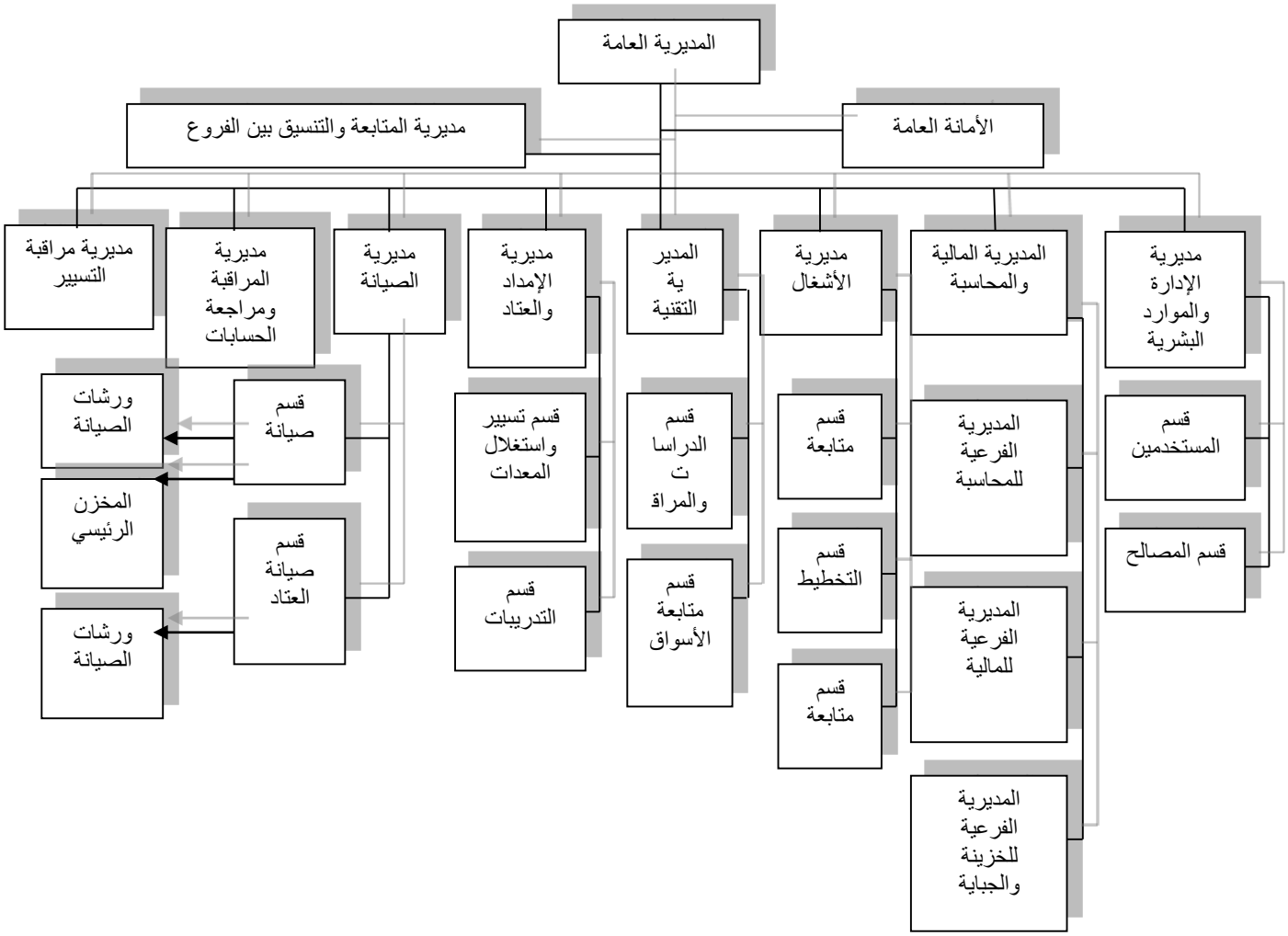
وبفضل المشاريع الضخمة المنفذة في إطار المخطط الاستراتيجية لتهيئة خليج الجزائر (الصابلات) رفعت ميدي ترام تحدي كبير فيما يتعلق بمشروع تهيئة شاطئ الصابلات من حيث الإنجاز واحترام الآجال والخبرة هو التحدي الذي باركته السلطات العمومية وأعجبت به جميع العائلات الجزائرية التي توافدت بأعداد غفيرة عند افتتاحه رسميا من طرف السلطات العمومية الولائية للجزائر العاصمة في 6 جانفي 2014.

تعمل ميدي ترام المتخصصة في الأشغال البحرية على طول امتداد الواجهة البحرية للبلاد وتواصل تركيز مجهوداتها على مهمتها الأساسية وتسعى إلى تعزيزها وتطويرها بهدف الحصول على صفقات جديدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي إلى إنتاج نشاطها في انسجام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى تطور نشاطها الذي يسمح لها بمسايرة المحيط الذي تعيش فيه حيث تسعى مؤسسة ميدي ترام إلى الاهتمام بهذا التنظيمي من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

وفيما يلي سنقوم بتعريف كل مديرية ومهامها كالتالي:

1. **المديرية العامة:** وهي هيئة تسهر على التنفيذ وتطبيق البرنامج المسطر لوظائف المؤسسة ونتائج نشاطها.
2. **مديرية المتابعة والربط بين الفروع:** هذه المديرية هي المسير من طرف مساعد معين من قبل الرئيس المدير العام، له علاقة مباشرة معه، يساعده في تنظمي محاضرة اجتماع مجلس الإدارة والربط بين الفروع، ومن مهامها:

- تحضير اجتماعات مجلس الإدارة وإصدار دعوات الأعضاء.

- تحضير ملفات محل المناقشة.
- كتابة التوصيات الصادرة عن اهتمامات مجلس الإدارة ونشرها.

3. **مديرية الموارد البشرية:** وتنقسم إلى قسمين، قسم المستخدمين وقسم الشؤون الإدارية والقانونية.

✓ **قسم المستخدمين:** يتفرع هذا القسم إلى مصلحة الشؤون الاجتماعية ومصلحة تسيير المستخدمين ومصلحة الأجور.

✓ **قسم الشؤون الإدارية والقانونية:** ويتفرع هذا القسم إلى مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات ومصلحة الشؤون المشتركة من مهامها:

الجدول رقم(01): مهام قسم الشؤون الإدارية والقانونية

1. تسيير الموارد البشرية	6. مسك الملفات
2. التوظيف	7. إدارة الأجور
3. التكوين	8. علاقات الضمان الاجتماعي
4. تسيير الكفاءات	9. مساعدة الهياكل التنفيذية في مجال الإدارة والمستخدمين
5. تسيير الأملاك	10. الأخذ على عاتقها تسيير شؤون المنازعات القانونية

المصدر: من إعداد المتربص

4. **المديرية التقنية:** مديرية تنقسم إلى قسمين:

- **قسم الدراسات والمراقبة:** وهذا القسم يتفرع إلى مصلحة الدراسات والتنفيذ، مصلحة إعداد ومراقبة السوق.

- **قسم متابعة الأسواق:** وهذا القسم يتفرع إلى مصلحة متابعة الإنتاج، مصلحة إعداد الفواتير والتحصيل من مهامها:

- مساعدة المشاريع من حيث إعداد مخططات التكاليف وتقييم تنفيذ الأشغال.
- تأمين سوق يتوفر فيه زبائن والتنقيب عليهم.

- تبيان المعايير المتعلقة بالأسعار (يد العاملة، مواد اولية...).
- إعداد مخططات تنفيذ الأشغال.
- إعداد مخططات الإنتاج ومتابعة تنفيذه.
- إعداد التقارير للنشاطات المحلية.

5. **مديرية العتاد:** إن مديرية العتاد تتفرع إلى قسمين:

- **قسم تسيير واستغلال المعدات:** وهذا القسم يتفرع إلى مصلحة المعدات.
- **قسم التموينيات:** وهذا القسم يتفرع بدوره إلى مصلحتين هما مصلحة قطاع الغيار، مصلحة مواد البناء.

من مهامها:

- التعريف بالسياسة التسييرية للمعدات والتي هي مكلفة بها.
- تحليل وتخطيط احتياجات المشاريع من المعدات والمواد الأساسية للإنجاز.
- التفاوض على إبرام الاتفاقيات المتعلقة بالتعليمات المهمة في الأوقات المناسبة في مجال مواد البناء، قطع الغيار.
- إعداد والتطبيق اليومي للإجراءات المتعلقة بالجرد للمعدات، المخازن واللوازم.
- إعداد الإجراءات المتعلقة بعدم صلاحيات المعدات.
- التأكد من تحويل المعدات البحرية من ميناء إلى آخر حسب ما تقتضيه الضرورة.
- متابعة الإدارة لكل معدات المؤسسة (أرضية، بحرية).
- ترميز كل معدات المؤسسة ومراقبتها على مستوى المشاريع التي تستغلها.
- إدارة عقود التأمين لتجميع معدات المؤسسة.

6. **مديرية الصيانة:** إن مديرية الصيانة مهيكلة من قسمين:

قسم معدات أرضية: ويتفرع هذا القسم بدوره إلى مصلحتين هما، مصلحة التنسيق والتنظيم ومصلحة التنفيذ.

قسم صيانة المعدات البحرية: وهو الآخر يتفرع إلى مصلحتين، مصلحة التزويد ومصلحة التنفيذ. مهامها:

- التعرف بالسياسة المتبعة في الصيانة.
- التعريف بالمعايير المتعلقة بمقاييس الصيانة، التصليح ومتابعة تطبيقها.
- تصليح أو تجديد المعدات التي هي في عطب وذلك حسب ما تقتضيه الضرورة.
- تشخيص عطب المعدات واحترام المواعيد اللازمة لتصليح تلك المعدات خاصة المعدات الاستراتيجية.
- إعداد تقارير حول النشاطات المرحلية للهيئة.

7. **مديرية مراقبة ومراجعة الحسابات:** مهامها:

- الفحص الانتقائي والمنظم على مختلف العمليات.
- الرقابة الداخلية على البيانات والدفاتر والقوائم المالية.

8. **مديرية الأشغال:** ويتفرع إلى قسمين قسم التخطيط وقسم متابعة الإنجاز.

من مهامها:

- تجنيد الوسائل والإمكانات الضرورية لتنفيذ الأشغال (موارد مالية، بشرية، تقنية).
- احترام المواعيد المتفق والمتعاهد عليها لإنجاز الأشغال وإتمامها في أحسن الآجال.
- إعداد التقارير الخاصة بمستوى إنجاز المشاريع، حجم الإيرادات المحصل عليها (إنتاج المباع وإنتاج المخزن)، تكاليف المناولة والنفقات الأخرى المخصصة لإنجاز المشاريع.
- القيام بدراسات هندسية لاختيار الطرق المناسبة من أجل إنجاز المشاريع بمساعدة المخابر التقنية الخاصة بمجال الأشغال البحرية.

9. **مديرية مراقبة التسيير:** وهي مديرية ترتكز مهامها على:

- تهيئة أدوات ومعدات المراقبة.

- تهيئة مخطط التدخل في إطار مهمات المراجعة والتدقيق والتفتيش.
- التأكد من احترام الإجراءات السليمة.
- تحضير وتهيئة التقارير المراقبة ونشرها على الهيئات المعنية.

10. مديريـــة الماليـــة والمحاســبة: إن مديريـة الماليـة والمحاسـبة مهيكلـة مـن ثـلاث مديريات فرعية:

المديريـة الفرعيـة للماليـة: تتمثل فـي قسم الماليـة الذي يضـمن تسيير ومتابعـة التدفقات المالية (البنك والصندوق) ومن مهامها متابعة، الموردين، الضمانات والكفالات والقروض البنكية.

المديريـة الفرعيـة للمحاسـبة: وتتمثـل إلـى مصـلحة المحاسبية العامـة إذ تقـوم مصـلحة المحاسبة العامة بتسجيل العمليات التي جرت في المؤسسة وفق المبادئ المعمول بها.

المديريـة الفرعيـة للخزينـة والجبايـة: ومقاربـة الأرصـدة المحاسـبية والبنكيـة مـن الناحيـة المالية وكذا الجبائية وتحديد حجم الأعباء الضريبية الشهرية المستحقة.

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية:

تحتل ميدي ترام صدارة مؤسسات الأشغال البحرية وتتوفر على إمكانيات ووسائل مادية تجعلها قادرة على تحقيق خدمات في مجال الأشغال البحرية، تشغل ميدي ترام بالرغاية مساحة 70000م²، يتمتع بجميع المرافق الحيوية (توفر المياه، الطاقة الكهربائية...الخ) وبنايات تتوزع كما يلي: (أنظر الملحق رقم 2.1)

بنايـة صناعية: مخزن مركزي وورشات تتقارب مساحتهم 38000م²، تنقسم هذه البناية إلى عدة ورشات مجهزة كل واحدة منها بجسر متحرك حمولته 7000 كلغ تتمثل في:

- ورشات الآلات.
- ورشات المركز الميكانيكي.
- ورشة الأجهزة.

- ورشة الميكانيكا العامة.
- المخزن الرئيسي.

- **بناية "منضدة اختبار المحرك"**: مساحتها 150م² وهي منجزة بهيكل معدني.
- **بناية التصليح العام:** مساحتها 2.355م² تشمل على عدة ورشات ومجهزة بثلاث جسور متحركة سعة حمولته رفعها 7000 كلغ كما يلي: (أنظر الملحق رقم 3.1 والملحق رقم 4.1)
  - ورشة التلحيم.
  - ورشة المطالة والدهن.
  - ورشة كهرباء.
  - ورشة الصيانة.
  - مخزن.
  - مركز الخرسانة

أما فيما يتعلق بالوسائل المادية والبشرية كما يلي:

أ. **الوسائل البشرية:** بلغ مجموع العاملين بمؤسسة ميدي ترام خلال سنة (2018-2019) على 1014 عامل مقسمين بحسب مستوى التأهيل سنقوم بعرض مجموعة من المعطيات المتعلقة بالموارد البشرية بمؤسسة ميدي ترام لسنتي 2018-2019 على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 02).

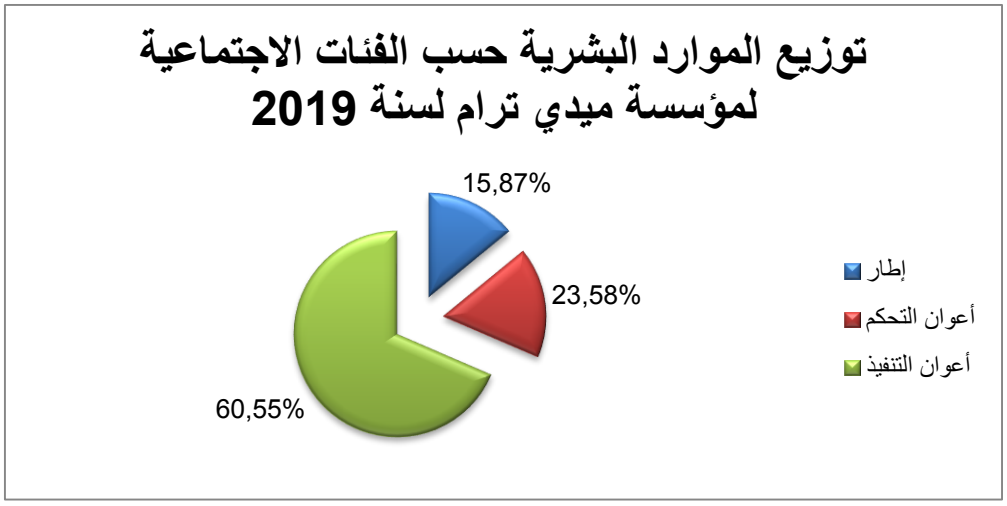
الجدول رقم (02): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام سنة 2019

نوع العقد / الفئات	عقد عمل غير محدد المدة	عقد عمل محدود المدة	المجموع	النسبة المئوية
إطار	05	156	161	% 15,87
أعوان التحكم	04	235	239	% 23,58
أعوان التنفيذ	04	610	614	% 60,55
المجموع	**23**	**831**	**1014**	**% 100**

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (02) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام لسنة 2019



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02)

من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (05) نلاحظ أن عدد الموارد البشرية لسنة 2019 يتوزع حسب الفئات الاجتماعية المهنية على النحو التالي:

- **الإطارات:** بلغ عددهم 161 إطار بنسبة 15,87% منهم 05 إطارات غير محدودي المدة و156 إطار محدود المدة.

- **أعوان التحكم:** بلغ عددهم 239 عون تحكم بنسبة 23,58% منهم 04 أعوان تحكم غير محدود المدة و235 عون تحكم محدود المدة.
- **أعوان التنفيذ:** بلغ عددهم 614 عون تنفيذ بنسبة 60,55% منهم 04 أعوان تنفيذ غير محدود المدة و610 عون تنفيذ محدود المدة.

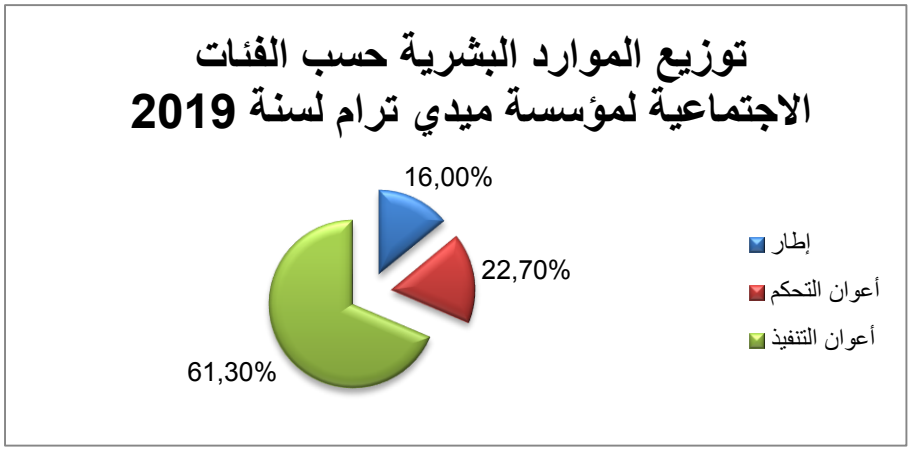
الجدول رقم (03): توزيع الموارد البشرية حسب الفئات الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام سنة 2018

نوع العقد / الفئات	عقد عمل غير محدد المدة	عقد عمل محدود المدة	المجموع	النسبة المئوية
إطار	5	145	150	16,00
أعوان التحكم	04	209	213	22,70
أعوان التنفيذ	10	565	575	61,30
المجموع	**20**	**908**	**938**	**100**

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

سنوضح معطيات الجدول رقم (03) في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): توزيع الموارد البشرية لمؤسسة ميدي ترام لسنة 2019



المصدر: بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03)

من خلال الجدول رقم (03) والشكل رقم (06) نلاحظ أن عدد الموارد البشرية لسنة 2019 يتوزع حسب الفئات الاجتماعية المهنية على النحو التالي:

- **الإطارات:** بلغ عددهم 150 إطار بنسبة 16,00% منهم 05 إطارات غير محدودي المدة و145 إطار محدود المدة.
- **أعوان التحكم:** بلغ عددهم 213 عون تحكم بنسبة 22,70% منهم 4 أعوان تحكم غير محدودي المدة و209 عون تحكم محدودي المدة.
- **أعوان التنفيذ:** بلغ عددهم 575 عون تنفيذ بنسبة 68.64% منهم 10 أعوان تنفيذ غير محدودي المدة و565 عون تنفيذ محدود المدة.

أقفلت سنة 2019 بتوظيف 90 شخص ومن المتوقع أن يرتفع خلال سنة 2023 هذا العدد حسب مخطط أعباء المؤسسة يبقى العدد مستقر نسبيا مع ارتفاع طفيف لا يتجاوز 60% مقارنة بالنسبة لسنة المالية 2019 ومرد ذلك المشاريع الجديدة الممنوحة للمجمع في 2019 إضافة إلى تدعيم المشاريع قيد الإنجاز بالنظر للصفقات الجاري إتمامها وآفاق تطور المؤسسة فإن عدد العاملين قد يصل إلى 1200 عامل لسنة 2023.

ب. الوسائل المادية: وتنقسم إلى نوعين وهما كالتالي:

1- العتاد البحري: ويشمل على:

- قاطرة
- جسم عائم برافعة وواحد مدفوع
- عوامة بأوتاد
- عوامة نوع 16 × 8
- صندل الركام
- كسر الصخور منصة
- زورق السبر
- طوافة هوائية

2- **عتاد الأشغال العمومية:** ويتمثل في:

- مجرفة هيدروليكية
- رافعة S/P
- آلة التسوية
- آلة الشحن
- جرافة
- جسر قلاب
- رفاش
- آلة الرص الأسطواني
- محطة الخرسانة
- شاحنة خلط
- مولد كهربائي
- ضاغط
- مولد اللحام
- مركبة نقل العتاد
- جرار قاطر
- شاحنة المنجم
- شاحنة صهريج
- شاحنة مسطحة
- شاحنة شبه مسطحة
- حامل فراي

المطلب الرابع: أهداف مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية

إن مؤسسة ميدي ترام للأشغال البحرية تسعى إلى تحقيق غايات عديدة من ضمنها ما يلي:

- ✓ الاستثمار في الموارد البشرية.
- ✓ تهدف المؤسسة لأن تكون ذات مرونة وديناميكية.
- ✓ تقوم بتقديم منجزاتها بأقل وقت وتكلفة ممكنة.
- ✓ مواكبة العصرنة وتجديد تجهيزاتها لتتمكن من مجابهة المنافسة.
- ✓ تحسين أساليب الإدارة.
- ✓ تحسين المستوى المهني والاجتماعي للموارد البشرية.
- ✓ تنظيم وتنمية وتطوير الهيكل التنظيمي الذي يمكن من تحسين القدرات الإنتاجية لأعلى الدرجات.
- ✓ تحفيز وتشجيع الموارد البشرية في المؤسسة.

- ✓ العمل على تحقيق معدل ربح متميز.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة.

المبحث الثاني: مظاهر المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة من خلال الأبعاد الثلاث

قمنا بإجراء مقابلة بمؤسسة ميدي ترام مع مدير قسم الموارد البشرية لدى المؤسسة وطرحنا عليه عدة أسئلة حول موضوع الدراسة، (أنظر الملحق رقم 05)

المطلب الأول: منهجية وأدوات البحث

لابد لأي دراسة أن تعتمد على منهجية محددة تعمل على تنظيم البحث إضافة إلى الاعتماد على أدوات التي تمكن من إعطاء نظرة شاملة للموضوع.

- **أدوات جمع البيانات**

- **المقابلة:** استعملنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة رسمية ومن أجل معرفة حقيقة امر محدد وجوهرة المحادثة والسؤال والجواب للكشف عن دوور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية.
- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة من أدوات جمع البيانات من خلالها نستطيع تسجيل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ولهذا كانت الملاحظة أول أدوات بحثنا حيث أن أغلبية الباحثين والمهتمين يجمعون على أهمية الملاحظة كأداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي، حيث مكننتا زيارتنا المتكررة لشركة ميدي ترام من تدوين العديد من الملاحظات ذات الأهمية في تفسير وتقويم بعض النتائج المتحصل عليها من المقابلة.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين

ج2-"المسؤولية الإجتماعية هي اجباريه وبقوة القانون من مواد وقوانين وتشريعات والتنظيمات وذلك من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة من حماية العامل كشرط اساسي في قانون العمل الى حماية البيئة والمجتمع"[1]، خاصة الأمور المتعلقة بالعامل من توفير مناصب شغل، توفير الضمان الاجتماعي، وتقديم مساعدات مالية للعمال في حالة العلاج، الزواج، المرض، الوفاة، أو الأمومة، بالإضافة إلى تقديم مساعدات اجتماعية أثناء اقتراب موسم الأعياد (الأضحى، وعيد الفطر) تقديم إعانات أثناء اقتراب الدخول المدرسي.

- **طب العمل:** قيام المؤسسة بالتكفل بالعامل في حالة إصابته بحادث عمل من خلال دفع تكاليف علاجه، وتعويضه، إلى جانب المساعدة المعنوية، مثل منحه عطلة مرضية مدفوعة الأجر أو الدعم في المستشفى.
- **الأنظمة الصحية:** تعمل المؤسسة على توفير شروط النظافة في أماكن العمل، بالإضافة إلى وجود طبيب داخل المؤسسة وكذا غرفة علاج صغيرة للإستعجالات وتوفير سيارة نقل في حالة إصابات طارئة، إضافة إلى تقديم وجبات صحية للعامل من خلال مطعم داخلي.
- **التعليمات العامة للصحة والأمن:** نظرا للطبيعة الخاصة لنشاط المؤسسة تكتسي الصحة والأمن أهمية في مجموع وتجهيزات وآليات المؤسسة من خلال المحافظة على الترتيبات الهادفة للحفاظ على صحة العامل البدنية والعقلية. (انظر الملحق رقم 03 و1.3 و2.3).

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع (المستهلك)

ترى المؤسسة أن المجتمع هو الأساس والهدف الذي ينبغي الوصول إليه والمحافظة عليه، حيث عملت هذه الأخيرة على رفع قدرتها وجودة خدمتها وتوزيعها على نطاق واسع

[1] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"

عبر مختلف ولايات الوطن وهو ما عمل بدوره على توفير مناصب شغل للكثير من البطالين، إلى جانب ذلك تسعى هذه المؤسسة دائما على مواكبة التطور التكنولوجي وعصرنة معدتها وتكوين عمالها واطارتها من اجل إعطاء صورة مشرفة للمؤسسة وخير دليل منتزه الصابلات الذي اصبح قبلة للزوار والعائلات مما يتوفره من شروط الامن والهياكل الموجدة داخله الى الممر البحري الموجود داخل الشاطئ..

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

تقوم مؤسسة ميدي ترام المختصة بالأشغال البحرية بتشجيع السلوكيات التي تعمل على حماية البيئة من خلال توقيع اتفاقيات عديدة مع منظمات بيئية في الجزائر، وفي هذا المجال فإن هذه المؤسسة تقوم بتخصيص بقايا الخشب والحديد من أجل إعادة تدويرها وهذا بمنحها للمؤسسات البيئية المختصة بالرسكلة، كما أنها قامت بإنشاء نظام لتجميع النفايات، وتقوم المؤسسة بالاطلاع بشكل مستمر على أحدث التقنيات في مجال الصناعة وحماية البيئة بهدف توفير أفضل الخدمات وأكثرها كفاءة.

حيث يعتبر المسير حلقة الوصل بين الجماعات الداخلية والجهات الخارجية للمؤسسة فهو يساعد في تحقيق الاتصال بين المؤسسة والمحيط الخارجي وعلى سبيل المثال يفوض أحد مندوبي البيئة مهمة تنمية علاقات جديدة مع إحدى المؤسسات وتعزيز العلاقات معهم.

المبحث الثالث: دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة ميدي ترام

يلعب المسير دور هام في تطوير المسؤولية الاجتماعية اذ يعتبر الواجهة والمسؤول الأول عن كل الأمور المتعلقة بالمؤسسة.

ووظائف المسير هي تلك المجموعات من الأنشطة التي نراها في أعمال معظم المسيرين، والتي يمكن تصنيفها باعتبارها: التخطيط، التنظيم، القيادة، وصنع القرارات.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التخطيط

ج1-"المسؤولية الإجتماعية هي اولويه قصوى بالنسبة للمؤسسة وما تليه من اهتمامات بالجانب الداخلي للمؤسسة من موظفين وتوفير امكانيات الوسائل الجانب الخارجي من حماية المستهلك والبيئة من تبعات انبعاثات الغازات والمخلفات الاخرى كالحديد والزيوت"[1]

حيث تعتمد شركة ميدي ترام على مكتب تخطيط وتصميم من خلال صياغة مقترحات متنوعة للأشغال البحرية والارصفة والمساحات الخضراء المطلة على الشواطئ بمقاييس عالمية، إلى جانب ذلك فإن المؤسسة تعمل على ضمان جو ملائم للعمل وكذا حماية العامل من كافة الأخطار، وهذا من خلال تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة الذي يكفل للعامل حقه في الحصول على راتب والراحة.... إلخ، إلى جانب الواجبات المفروضة عليه.

ج7-"للمؤسسة مندوبين البيئة تابع للمؤسسة هو الذي يقوم بدور المؤسسة في حماية البيئة ومتابعته لأخذ التطورات على مستوى وزاره البيئة من قوانين جديدة وكذا التطورات التكنولوجيا من اجل اقتناء معدات ووسائل تساهم في المحافظة على البيئة وكذلك العمال بصفة خاصة"[2]

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التنظيم

ج3-"للعامل حقا في ابداء الراي ولكن ليس من حقه التقرير وذلك من خلال تقديم رأيه لرئيس النقابة لان المؤسسة منخرطه في نقابة العمال الشركات الإجتماعية والشركاء الاجتماعيين وبالتالي ايصال رأيه الى المدير وأخذ رأيه بعين الاعتبار"[3]

ولمؤسسة ميدي ترام تنظيم هيكلي ذو أساس متين، حيث أن كل مرؤوس أو عامل يقوم بالمهام المنوطة به فقط دون تداخل بين المهام، إضافة إلى مراعاة الجانب الاجتماعي للعامل كتوفير النقل في الوقت، الخدمات الاجتماعية، (الإطعام، العلاج، الإسعافات...إلخ).

قدر المسؤولية والسلطة التي ستكون على المدير، وكم يخصص له من المساعدين أو المرؤوسين، وأنواع اللجان التي سيتطلب الأمر وجودها.

[1] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"
[2] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"
[3] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التوجيه

إن الدور الأهم لرئيس الوحدة ورؤساء المصالح يعتمد أساسا على تسجيل الملاحظات والاقتراحات في العمل، بالنسبة للجوانب الاجتماعية فالمشاركة في الملتقيات والمحاضرات سواء في المعرض الصناعية والتكنولوجية والملتقيات حول البيئة، وإفادة المدير بكل الأنشطة والملاحظات وإعلامه بالانشغالات العمال فالإدارة العليا تستطيع أخذ القرار في هذه المواضيع.

ج4-"يكمن دور المسير في تطوير الخدمات الإجتماعية حسب بيئة المؤسسة وكذا توعيه العمال وتكوينهم الجيد، اقتناء الوسائل الجديدة كالملابس الشتاء والصيف، تحسين نوعيه الطعام للعمال المقيمين، رفع التعويضات والمكافئات بالنسبة للساعات الإضافية من اجل التحفيز العمال"[1]

ج5-"هناك عده جوانب تم تحسينها حسب متطلبات العمال والظروف المحيطة بحيث يتم نقل الانشغالات والامور الناقصة في ميدان العمل الى المدير ويتم مناقشتها حسب امكانيات المؤسسة نذكر منها:

-اقتناء أحذية جلدية قاعدته حديدية من أجل حماية أرجل العمال.

-اقتناء ملابس صيفية مخصصة لحماية العمال من الحرارة المرتفعة.

-اقتناء خوذة الراس لحماية العمال من اخطار سقوط حجارة او اشياء أخرى.

-اقتناء مبردات جديدة بالنسبة للحراس خاصة السنتين الاخيرتين كان الجو حارا جدا.

-اقتناء كاميرات مراقبة وبالتالي الحارس يمكنه مراقبة كل النقاط في مكان واحد."[2]

ج9-"يتم تطوير المسؤولية الإجتماعية حسب متطلبات المؤسسة والبيئة المحيطة بها يعني هذا بتوعيه العمال المستمرة.

- التكوين المستمر يسمح بتجنب المخاطر والخدمات حسب سير الاشغال.

[1] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"
[2] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"

- المحافظة على الكوادر وتحفيزهم من اجل اعطاء مردوديه في العمل أكثر لان الخبرة تلعب دور هام في مجال الاشغال الكبرى"[1]

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الرقابة

ج6-"تتبع المؤسسة قوانين وتشريعات وتطبيقها إلزاميا كالتالي:

- اقتناء معدات تصفيه الزيوت، وبالتالي لا يمكن تفريغ المخلفات في الوديان او مفرغات عمومية وذلك للحد من خطر المواد الكيميائية وبالتالي يتم ترشيح البقايا من الشحوم والزيوت من الماء وبالتالي يقل حجمها ويمكن التحكم فيها وتفريغها في أماكن مخصصه لها.
- التقليل من الضجيج باقتناء معدات وكاتمات الصوت المحركات.
- اقتناء معدات لتقليل التلوث والاثار الناجمة عن الحفر والتكسير الحجارة.
- في حالة مشروع طويل المدى محاولة العمل 24 ساعة على 24 ساعة من اجل انهاء في أجال المحددة وبالتالي تجنب غلق الطرقات او التسبب في ازدحام الطرقات...."[2]
- تكامل الأدوار بين المصالح المختلفة.
- التواصل الاجتماعي وتبادل المعلومات بين الموظفين.
- تفويض السلطة في حالة غياب رئيس المصلحة. (انظر الملحق رقم 04).
- الرغبة الملحة من المؤسسة إلى تحقيق الريادة

ج8-"المسؤول عن القيام بالدراسات البيئية هو مندوب البيئة التابع للمؤسسة الذي يقع على عاتقه كل الامور الخاصة بالبيئة ومراقبة كل نقاط العمل وكذلك هناك لجنة خاصة

[1] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"
[2] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"

تابعة لوزارة البيئة التي تلعب دور المراقب وبالتالي ليس هناك مجال للتهرب من هذه المسؤولية"[1]

ج10-"تستفيد المؤسسة من مخلفات الانتاج من خلال:

- اتفاقية مع مؤسسة تدوير الحديد في المنطقة الصناعية الرويبة وبالتالي تقوم بجمع كل المخلفات الحديد ومشتقاته.

- اتفاقيه مع مؤسسة (نات كوم) التي تقوم بجمع مخلفات من البلاستيك والعلب الكرتونية وبقايا الطعام.

- اتفاقيه مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة اوناد (ONEDD)

- دائما تبحث المؤسسة عن تحسين خدماتها داخليا وخارجيا

1/ داخليا بتحسين خدمات الاجتماعية من طب العمل النقل المعدات ووسائل التكنولوجية الحديثة

2/ خارجيا تبحث عن شركاء ومؤسسات في خدمة البيئة والمجتمع ووضع اتفاقيات من اجل الحد من التلوث والضجيج والبقايا الضارة بالمحيط وايجاد حلول لها..."[2]

[1] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"
[2] موسى جقبوبي "مدير الموارد البشرية"

الخلاصة:

تعمل مؤسسة ميدي ترام في نشاط الأشغال البحرية الذي له أثار اجتماعية وبيئية، بحيث تعمل هذه المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال العديد من المهام التي تقوم بها، كتوفير فرص عمل، والاهتمام بالموظفين، وتحسين الرفاهية لهم، إلى جانب التكوين طويل المدى لتطوير قدرات العمال في ظل التقدم التكنولوجي المستمر.

يسهر المدير على تحسين الخدمات الاجتماعية وضمان متطلبات العمال من حمايتهم من المخاطر المهنية بإقتناء المعدات والوسائل اللزمة للعامل.

أما في المجال المساهمة البيئية فتقوم مؤسسة ميدي ترام في المساهمة بالعديد من النشاطات البيئية مع مختلف المؤسسات المختصة بحماية البيئة.

اتفاقيات مع مختلف الأجهزة والمؤسسات الفاعلة في حماية البيئة كمؤسسة (نات كوم) ومؤسسة (اوناد) ومؤسسة إعادة التدوير والرسكلة.

الخاتمة العامة

يعتبر موضوع المسؤولية الاجتماعية من بين المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام كبير على النطاق العالمي، كونها تمثل ارتباطا وثيقا بين المجالات الاجتماعية، الاقتصادية والإنسانية وهو ما يدفع بالضرورة بالمؤسسات إلى انتهاج هذا النهج الجديد وتبني المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة بالدرجة الأولى.

يتحمل المدير كل المسؤولية على عاتقه سواء كمؤسسة ككل او مسؤول على العمال كأفراد يوليهم كل الاهتمام والتقدير هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى يولي اهتمامه بالمجتمع والبيئة وكيفية تقليل المخاطر بتجديد العتاد وتكوين العمال بصفة منتظمة ودورية.

تحسين الخدمات الاجتماعية وضمان حماية العمال من المخاطر المهنية وتوفير كافة شروط ومستلزمات العمل.

في المجال المساهمة البيئية تقوم مؤسسة بالعديد من النشاطات مع مختلف المؤسسات المختصة بحماية البيئة وابرام اتفاقيات مع مختلف الأجهزة والمؤسسات الفاعلة في حماية البيئة كمؤسسة (نات كوم) ومؤسسة (اوناد) ومؤسسة إعادة التدوير والرسكلة.
غير أن تحقيق المسؤولية الاجتماعية يعد صعبا ويرتبط بضرورة تكثيف الجهود بين مختلف مصالح المؤسسة بدمج المعايير الاجتماعية وانشغالات مختلف أصحاب المصالح، وهو ما يقع في حد ذاته على عاتق المسير كونه يعد في أعلى هرم السلطة في المؤسسة.

نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: "المسير هو ذلك الشخص الذي يأتي في أعلى الهرم الإداري ويقوم بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة"، صحيحة، وعلى المسير أن يكون ملما بمختلف الوظائف الإدارية للمؤسسة.

الفرضية الثانية: " كلما امتلك المسير المهارات الإدارية والإنسانية كلما ارتقت المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع"، صحيحة حيث يعد المسير المثل الأعلى للموظفين، كما يعمل من جهة أخرى على نقل خبراته والجوانب الإنسانية كالتعاون وبث روح العمل الجماعي بين الموظفين.

نتائج الدراسة:

- تعتبر مصلحة الموارد البشرية من بين المصالح المهمة في المؤسسة كونها تهتم بمختلف الجوانب المرتبطة بالعامل من تسيير الأجور، المكافآت، التوظيف، التحفيز والتكوين.
- يعكس أداء المسير واهتمامه بالعاملين والعمل على تكييف المؤسسة مع التطورات التي يشهدها العالم مما يدفعه إلى توجيهها نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كترسيخ الأفكار البناءة مثل حماية البيئة، حماية حقوق العامل وغيرها.
- إن مجال المسؤولية الاجتماعية مجال واسع كونه يرتبط بالجوانب الاجتماعية، كحماية العمال، أو الجوانب البيئية مثل الحد من التلوث، التقليل من الانبعاثات الغازية، ومحاولة المحافظة على طبقة الأوزون.
- تضم ميدي ترام مصالح متعددة وشاملة ما يجعلها ذات تنظيم جيد ومحكم في هيكلها التنظيمي.
- تهتم ميدي ترام بالجوانب الاجتماعية بنسبة كبيرة وهو ما يجعلها تحقق نسبة مقبولة من المسؤولية الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

- لابد من تعريف العامل بالمسؤولية الاجتماعية بهدف تشجيعه على تبنيها سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- لابد على مؤسسة ميدي ترام أن تشجع وتعمل على توعية المجتمع بالجانب البيئي والتضامن مع الجمعيات الخيرية من خلال توسيع نطاق التعاون بالتبرعات.
- توعية العمال، التكوين، التحفيز، تسمح بزرع الوعي المهني واخلاقيات العمل.
- على المسير أن يكون على دراية تامة بمختلف الجوانب المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية وهذا من خلال القيام بالتكوين بهدف الرفع من المهارات والخبرات.

أفاق الدراسة:

- مكانة المؤسسات الجزائرية في ظل العولمة وواقع المسؤولية الاجتماعية.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية.
- دور المسير في تعزيز حماية البيئة.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. البرنوطي نايف سعاد، **إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 03، عمان الأردن، 2008
2. توفيق الطويل، "**الفلسفة الخلفية، نشأتها وتطورها**"، منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 1960
3. رويمل نوال، **القيادة والموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2009
4. سليم عثماني وآخرون، " **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر**"، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2009
5. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، " **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2015
6. عادل صالح حرحوش، " **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006
7. على ليله، "**النظام العربي المعاصر، متغيرات الإصلاح. وحدوده**"، دار الوافي للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2006
8. الغالبي طاهر محسن منصور والعامري صالح محسن، **المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، الأردن، 2008
9. كامل مصطفى مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**، العربية للنشر، ط1، مصر، 1994
10. محمد جمال يحياوي، "**دراسات في علوم النفس**"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2003

11. محمد حسام الدين، " **المسؤولية الاجتماعية** "، ط1، منشورات الدار المصرية اللبنانية، 2003

12. محمد رفيق الطيب، " **مدخل للتسيير – أساسيات، وظائف، تقنيات**"، ج1، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1995

13. محمد فريد صحن، محمد سلطان، علي شريف، ' **مبادئ الإدارة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

ثانيا: الرسائل

14. بركان عادل، " **واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة**"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدية، سوق أهراس، 2011-2010

15. بسام عبد الجليل دويكات، " **اثر المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على التجنب الضريبي**"، أطروحة مقدمة الاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المنازعات الضريبية، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس، فلسطين، 2021

16. بن جيمة عمر، " **ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار انموذجا**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015-2014

17. حايف سعاد، " **اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات**

العمومية لولاية سطيف–"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015–2016

18. ضيافي نوال، " **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2009–2010
19. القرشي زين عبد الكريم، **التخطيط الإستراتيجي لبناء الموارد البشرية**، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008
20. محمد عاطف محمد ياسين، " **واقع تبين منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية**"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، يونيو 2008
21. مقدم وهيبة، " **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري**–"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013–2014
22. نجاة بزايد، " **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران سانيا، 2010–2011

ثالثا: المقالات العلمية

23. احمد عبد الحفيظي، " **آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية**"، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد السابع، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019

24. سعيداني محمد، بلقايد محمد جواد، " **أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات –دراسة حالة ثلاثة شركات عربية–**"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، الجزائر، 2018

25. سميرة لغويل، نوال زمالي، " **المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير**"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ديسمبر 2016

26. شيباني نضيرة، " **هوية المسير في ظل الشركة التجارية**"، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد الأول، 2013

27. صدوقي عقيلة، "**نظرية أصحاب المصالح – البحث عن توازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية**"، مجلة المؤسسة، 2019

28. فاطمة بن العايش، جمعة هوام، " **مستوى تطبيق الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات –دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الفرنسية المدرجة بالبورصة للفترة 2014–2016**"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 5، العدد 2، 2020

29. ليليا بن منصور، دلال عجالي، " **التسويق الأخضر نهج حيوي لدعم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات**"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 3، العدد 1، مارس 2019

30. محمد جصاص، " **العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقاربة نظرية**"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 31، العدد 2، جوان 2020

31. مسعد عبد القادر، أوكيل رابح، " **مدى تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية – دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**"، مجلة معارف، العدد 23، ديسمبر 2017

32. مقدم وهيبة، بكار بشير، " **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية**"، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 5، العدد 4، 2020/11/15

33. هشامي مكي، عبد الرحمان بوطيبة، " **القياس المتعدد الأبعاد لتطبيقات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2017

رابعا: الملتقيات العلمية

34. بلقاسم بوعلام، "**دور الابتكار في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، يوم 7 نوفمبر 2019

35. بن سيرود فاطمة الزهراء، بن سيرود نور الهدى، "**المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر3، يوم 7 نوفمبر 2019،

36. بن يطو مبارك، مشتي فتيحة، "**دور الممارسات الاجتماعية في تدعيم الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجمهور الداخلي**" الملتقى الوطني للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كدعامة لتحقيق التنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، يوم 7 نوفمبر 2019

37. رسلان خضور، " **المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال**"، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول: " التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية، دمشق، 2011

38. سواكري مباركة، بلفضيل أمينة، طرفاية فاطمة الزهراء، "**ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية** "، الطبعة الثالثة للملتقى الدولي حول المانجمنت، المالية، الاقتصاد المستدام، جامعة لعراش، المغرب، أيام 22-23 فيفري2019

39. سواكري مباركة، مرج زغدود، "**الممارسات المناجيرية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية –دراسة حالة مؤسسة صيدال**"، الملتقى الوطني حول الممارسات الإدارية الحديثة في المؤسسات الجزائرية الواقع والتحديات، جامعة الجزائر 3، يوم 7 أفريل 2019

40. صالح السحيباني، " **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية**"، المؤتمر الدولي حول: "القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإشراف"، المعهد العربي للتخطيط، الجمهورية اللبنانية، أيام 23-25 مارس 2009

الملاحق

الملحق رقم 01

Sur les Traces de la Sonatram

Création de l'entreprise

L'entreprise SONATRAM a été créée par ordonnance n° 70-47 du 12 juin 1970 et avait pour objet la construction et le dragage des ports, le dévasement des barrages ainsi que l'exécution de tous travaux s'y rapportant, notamment :

a) Les travaux d'entretien courants :
- La sauvegarde des ouvrages portuaires,
- La sauvegarde des ouvrages de défense des rivages de la mer ;

b) Les travaux de grosses réparations :
- La réfection et la remise en état des ouvrages portuaires,
- Les travaux sous-marins ;

c) Les travaux neufs :
- La construction de digues, jetées, quais, môles
- L'aménagement de nouveaux plans d'eau, l'extension et la protection d'ouvrages existants ;

d) Les travaux de dragage :
- Le dragage d'entretien des ports et des barrages,
- Le dragage de reconnaissance en vue de la construction d'ouvrages nouveaux ,

e) Autres :
- Reconnaissance sous-marine.
- Campagnes Géotechniques.

La restructuration

En février 1980, l'entreprise sera restructurée pour donner naissance à deux (02) autres entreprises régionales : SOTRAMEST et SOTRAMO.

Dans le cadre des réformes initiées par l'Etat, en 1990, la SONATRAM, a été transformée en une EPE/Spa.

Les principaux actionnaires de l'entreprise étaient :
- Fonds de participation Construction : 40 %
- Fonds de participation Service : 30 %
- Fonds de participation Mines, Hydraulique, Hydrocarbures : 30 %

Refonte des statuts

Le 14 juillet 1997, il a été procédé à l'émission de 1.600 actions matérialisées par des titres, au nom de la Société par actions "Holding Public Réalisations et Grands Travaux" en vertu de la subrogation insérée sous l'article 27 alinéa 1 de l'ordonnance 25-95 du 25 septembre 1995 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.

Réorganisation du secteur des Travaux Maritimes

Conformément à la résolution n° 10 du 21 mai 1997 de l'Assemblée Générale du Holding Public Réalisations et Grands Travaux relatives aux orientations du CNPE en matière de restructuration des entreprises de travaux maritimes, il a été décidé ce qui suit :

- L'entreprise SONATRAM prend le contrôle des entreprises SOTRAMO et SOTRAMEST à compter du 1er janvier 1998, par application des résolutions n° 2 et 4 de l'Assemblée générale extraordinaire de l'entreprise en date du 17 décembre 1997.

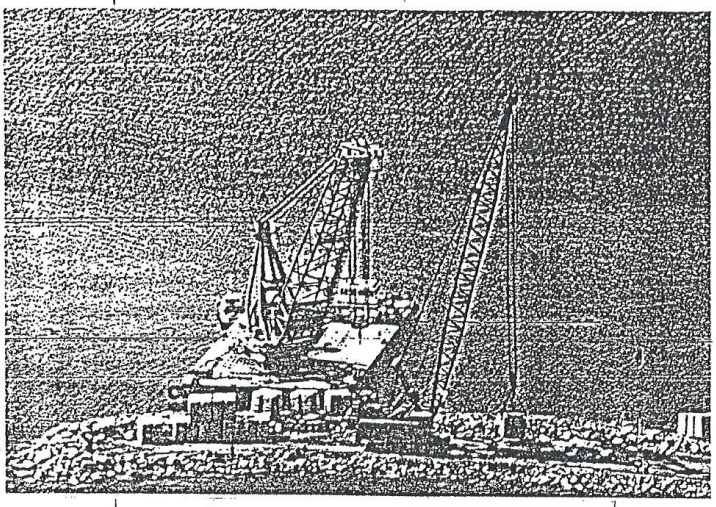
- L'EPE SONATRAM change de raison sociale pour devenir l'EPE MEDITRAM à compter du 1er janvier 1998, par la résolution n° 5 de l'Assemblée générale extraordinaire de l'entreprise en date du 23 décembre 1997.

- L'Assemblée générale extraordinaire de l'entreprise en date du 23 décembre 1997 décide, à travers la résolution n° 3, de procéder à la création de la filiale de dragage "ALDIPH".

الملحق رقم 1.1

GROUPE MEDITRAM

La crédibilité d'un groupe



La Méditerranéenne des Travaux Maritimes - Meditram- est une Entreprise Publique Economique, Société par actions dont le capital social de 96.000.000 de DA est détenu intégralement par le Holding Public "Réalisations et Matériaux de Construction".

C'est une entreprise qui progresse depuis sa création au début des années 70 et qui continue à occuper une place d'importance en matière de réalisations en infrastructures maritimes en Algérie, particulièrement dans le domaines de la construction et de l'aménagement des ports, du confortement des sites portuaires existants ainsi que dans celui ayant trait au dragage et aux travaux sous-marins.

Cette société, qui a connu plusieurs restructurations depuis sa naissance en 1970, est organisée actuellement en groupe qui contrôle trois filiales : SOTRAMO, SOTRAMEST et ALDIPH.

ALDIPH est une nouvelle filiale, recemment créée, spécialisée dans les activités de dragage des ports et de dévasement des barrages.

Le groupe MEDITRAM s'est dotée de capacités matérielles et humaines suffisantes pour mener à bien les projets qu'elle ambitionne de réaliser.

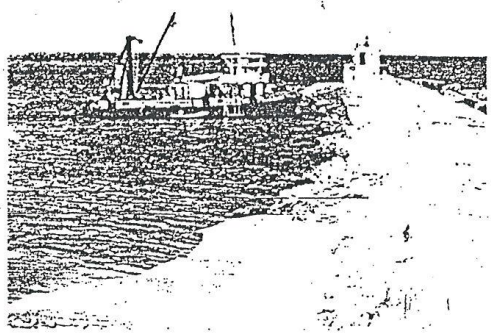
Ses capacités lui ont permis notamment de réaliser d'importants projets dans des délais raisonnables et à des coûts appréciables.

الملحق رقم 2.1

MEDITRAM

Des moyens matériels et des implantations stratégiques ... pour des projets d'envergure

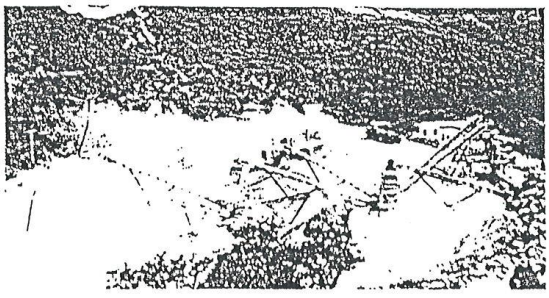
Le groupe MEDITRAM dispose d'un personnels qualifiés et de toute une gamme d'équipements à même de faire face aux difficultés de réalisations.



La gamme équipements est divisée en quatre groupes principaux :

Matériel Maritime

- Pontons-grues
- Pontons Matures
- Pontons Plats (transport de matérieux et de matériels)
- Pontons plats avec pieux (pouvant êtres équipés de grues ou de pelles)
- Chalands fendables (matériaux, produits de dragage)
- Remorqueurs
- Vedettes
- Bâtiment de reconnaissance géotechnique
- Pontons plats autopropulsés avec pieux (travaux de déroctage, services)
- Plate-Forme auto-élevatrice (travaux de déroctage géotechnique)
- Drague à Benne preneuse autopropulsée
- Drague à Godets autopropulsée
- Drague Suceuse - Refouleuse
- Drague Suceuse Refouleuse équipée d'un désagrégateur et autopropulsée
- Ponton Bigue



Matériel de Carrière

- Equipements de forage
- Dumpers de carrières
- Stations de Concassage fixes
- Stations de Concassage mobiles
- Groupes électrogènes
- Stations de lavage d'agrégats
- Ponts-bascules

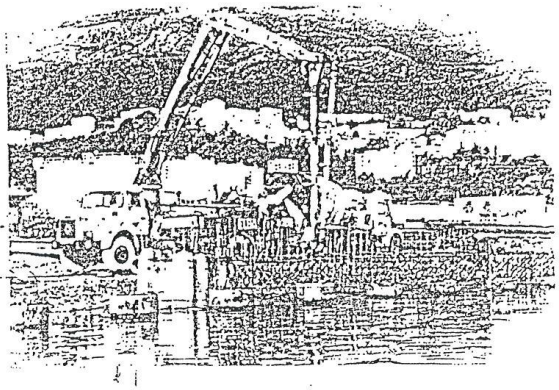
الملحق رقم 3.1

GROUPE

Des **capacités techniques** ... mais aussi un **personnel qualifié** et **expérimenté**

Matériel Terrestre

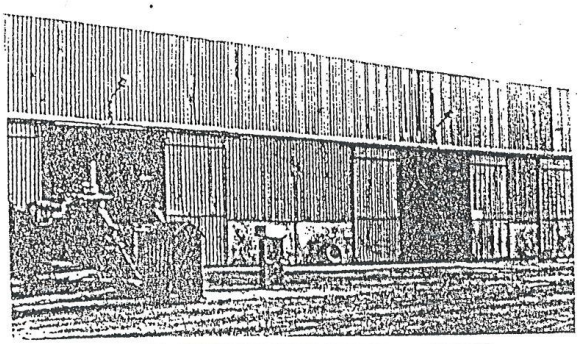
- Centrales à béton
- Matériel de transport de matériaux
- Camions malaxeurs
- Grues sur chenilles
- Grues routières
- Matériel de terrassement (bulldozers, chargeurs, pelles)
- Portiques
- Compresseurs
- Groupes électrogènes

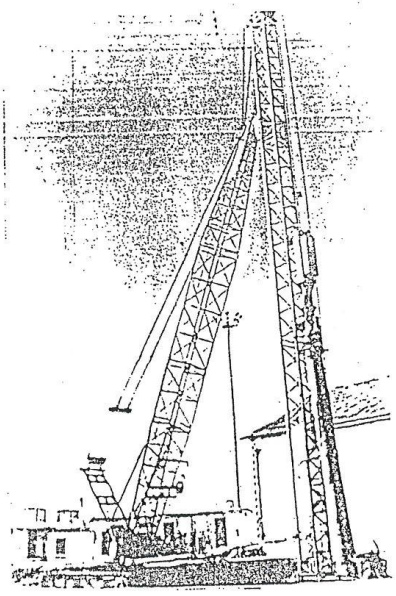


Ateliers de Maintenance

Le groupe dispose de plusieurs bases aptes à assurer la maintenance des équipements à travers le territoire national (Alger, Reghaïa, Béthioua, Skikda, Annaba). Ces bases disposent de tous les moyens nécessaires pour faire face à la maintenance et à la réparation des équipements ainsi que l'entretien du matériel flottant.

- Ateliers de mécanique diesel
- Ateliers de mécanique engins
- Ateliers de mécanique essence
- Ateliers de chaudronnerie
- Ateliers de tournage et autres
- Atelier d'électromécanique
- Atelier air Comprimé
- Bancs d'essais





الملحق رقم 4.1

MEDITRAM

Méditerranéenne des Travaux Maritimes

Activités principales

- Réalisation d'ouvrages portuaires
- Confortement d'ouvrages portuaires
- Dragages maritimes et fluviaux
- Protection des rivages et rives

Bilan des réalisations de 1995 à 1999 (physique)

Désignation	U	1995	1996	1997	1998	1999
Fourniture de matériaux de carrière	T	279.199	320.321	197.779	192.908	298.668
Mise en place de matériaux de carrière	T	183.048	189.764	141.616	169.127	243.886
Fourniture et mise en oeuvre de béton	M3	22.120	17.280	18.718	19.747	21.351
Mise en place de blocs préfabriqués	U	18.605	22.819	8.250	12.128	8.224
Dragage et Déroctage	M3	237.715	171.472	99.207	169.508	16.981
Dévasement de barrages	M3	1.463.448	1.878.067	272.759	1.707.006	350.000

Effectifs moyens de l'entreprise de 1995 à 1999

Désignation	1995	1996	1997	1998	1999
Cadres	138	152	165	128	39
Agents de maîtrise	168	162	121	271	253
Agents d'exécution	962	931	834	448	369
Total	1.268	1.245	1.120	847	661

Chiffre d'affaires des cinq (5) derniers exercices

U = 10⁶ DA HT

Désignation	1995	1996	1997	1998	1999
Chiffre d'affaires	401	555	423	441	488

Projets en cours de réalisation

Projets	Montant en K.D.A	Taux de réalisation
Nouveau port de pêche d'El Kala	930 181	35 %
Aménagement du port mixte à Collo	370.250	38 %
Aménagement d'un port mixte à Azzeffoun - 2ème tranche	469.951	63 %
Confortement jetée nord au port de Dellys	198.990	37 %
Amenagement d'un port de pêche à Zemmouri El Bahri	166.071	98 %
Aménagement d'un port de pêche à Cherchell - 2ème tranche	183.541	-
Déroctage passe du port de Zemmouri El Bahri	93.850	-
Dragage du nouveau port de Skikda	139.500	62 %
Dévasement du barrage des Zardezas	167.831	75 %

الملحق رقم 02

I - Ressources Humaines

I.1 - Effectifs

Situation consolidée :

Les effectifs de l'entreprise se présentent selon le tableau ci-après :

Structure		État des effectifs au 31/12/2018	Mouvement de l'exercice 2019		État des effectifs au 31/12/2019
			Entrée	Sortie	
Cadres	C.D.I	5	0	0	5
	C.D.D	145	13	2	156
	Total	**150**	**13**	**2**	**161**
Maîtrise	C.D.I	4	0	0	4
	C.D.D	209	28	2	235
	Total	**213**	**28**	**2**	**239**
Exécution	C.D.I	10	0	6	4
	C.D.D	565	49	4	610
	Total	**575**	**49**	**10**	**614**
	C.D.I	19	0	6	13
	C.D.D	919	90	8	1001
	Total Général	**938**	**90**	**14**	**1014**

الملحق رقم (03)

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
Service Gestion Ressources Humaines
MEDITRAM

الاجتماعي ، فانه الزاما على العامل ان يقدم نسخة من شهادة التوقف عن العمل الى المؤسسة .

<u>المادة 34 :</u>

كل عامل في حالة توقف عن العمل لأكثر من 21 يوما بسبب مرض، مرض مهني أو حادث عمل لا يمكنه استئناف نشاطه دون تقديم شهادة استئناف العمل .

<u>المادة 35 :</u>

المؤسسة تحتفظ بحق الامر بإجراء مراقبة فحوص طبية داخلية و خارجية في أطار طب العمل أو مراقبة المراقبة.

العامل الذي قدم شهادة توقف عن العمل يمكن اخضاعه لمراقبة طبية محددة

<u>القسم الثالث : غياب بسبب حوادث العمل و الامراض المهنية</u>

<u>المادة 36 :</u>

يعتبر كحادث مهني :

- كل حادث تسبب في اصابة بدنية بسبب مفاجئ و خارجي طرأ في علاقة العمل .
- كل حادث يكون فيه السبب المباشر و الا في العمل المنجز مقصودا من طرف العامل ضحية الحادث او من طرف الغير سواء تسبب في الخروج الاداة أو الآلة المستعملة أو الآلة أو أداة عمل و هي في حالة حركة فانه لا يتحمل العامل مسؤولية تشغيلها .
- كل حادث يطرأ اثناء القيام بعمل خارج مكان العمل العادي سببه ذات طابع استثنائي أو دائم طبقا لتعليمات المؤسسة .

<u>المادة 37 :</u>

يعتبر حادث عمل ، كل حادث يطرأ في المسافة التي يقطعها العامل للذهاب الى عمله و الاياب منه .

<u>المادة 38 :</u>

كل حادث عمل يجب التصريح به مباشرة من قبل الضحية الى رئيسها المباشر الذي يتخذ أعلام المصالح المعنية

الملحق رقم (1.3)

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
Service
Gestion
Ressources
Humaines
MEDITRAM

المادة 39 :

كل عامل متعيب بسبب مرض مهني او صدمة حادث عمل خاضع للتشريعات في مواد الضمان الاجتماعي

- العامل يتلقى تعويض خلال المدة المرضية طبقا لنفس التشريعات (الضمان الاجتماعي)

القسم الثالث : غيابات الامومة

المادة 40 :

تستفيد عاملات المؤسسة من عطلة الامومة طبقا للتشريع المعمول به

المادة 41 :

تستفيد العاملات العائدات بعد عطلة الامومة من غياب خاص مدفوع الأجرة شريطة التقديم المسبق للاثباتات الضرورية ، و تكون الاستفادة من ساعات التغيب كما يلي :

- ساعتين (02) في اليوم خلال الستة اشهر الاولى
- ساعة (01) واحدة في اليوم خلال الستة أشهر الموالية .

هذه الغيابات لا يمكن جمعها و لا تحويلها لسنوات استحقاقية

القسم الرابع : غيابات خاصة

المادة 42 :

يمكن لكل عامل في المؤسسة الاستفادة من غيابات خاصة غير مدفوعة الاجر في حالة حادث مرور في أقصى لا يتجاوز 20 يوما في السنة المدنية

الباب الثاني : الوقاية الصحية و الامن

الفصل الاول : طب العمل

المادة 43 :

المؤسسة ملزمة بوضع تحت تصرف العمال التجهيزات الصحية الضرورية

المادة 44 :

يجب على المؤسسة تنظيم فحوصات دورية لعمالها لدى طب العمل .

مجال طب العمل يختص بـ :

الملحق رقم (2.3)

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
Service Gestion Ressources Humaines
MEDITRAM

- فحص طبي
- الفحوصات المتعلقة باستئناف العمل
- الفحص إستئناف العمل
- تمديد فترة التوقف عن العمل
- حوادث العمل
- الأمراض المهنية

المادة 45 :

الفحوصات الطبية اجبارية ، و كل عامل ملزم بالخضوع لها

المادة 46:

يجب على المؤسسة الاحترام التام و التقيد لقواعد الوقاية الصحية و الامن، و تلك المتعلقة بالوقاية من أخطار الحريق ، و الاخطار المهنية ، طبقا لأحكام و توصيات لجنة الوقاية الصحية و الأمن .

المادة 47 :

يجب على المؤسسة أن توفر للعامل ، أحسن الشروط الكفلة للوقاية الصحية و الامن في أماكن العمل خاصة :

- إضاءة ، تهوية الاماكن
- إنقاص قوة الضجيج
- وضع مرشات ، مغاسل، المراحيض.....و توفير المياه

المادة 48 :

يجب على العامل السهر و الحفاظ على منصب عمله و كذا محيطه المباشر يجب أن يكون في حالة نظافة دائمة .

الفصل الثاني : الوقاية الصحية من حوادث العمل و الامراض المهنية

المادة 49 :

لجنة الوقاية الصحية و الامن

تنشئ المؤسسة لجنة متساوية الاعضاء ، الحد الاقصى (06) ستة أعضاء يترأسها الرئيس المدير العام أو ممثله ، مكلفة بالوقاية و الأمن طبقا للمادة 23 من القانون رقم 07.88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الامن و طب العمل

تحدد تشكيلة و كيفيات تسيير اللجنة المكلفة بالوقاية الصحية و الامن

الملحق رقم (04)

MEDITERRANEENNE DES TRAVAUX MARITIMES
Service Gestion Ressources Humaines
MEDITRAM

الفرع 07
الإنـــابـة

المادة 102 : يمكن أن يستدعى العامل المثبت في منصب عمله إلى شغل منصب بالنيابة منشأ حديثا أو شاغرا على مستوى عالي من ذلك الذي يشغله، لمدة **ستة (06) أشهر** قابلة للتجديد مرة واحدة.

عند إنقضاء الفترة المذكورة أعلاه فإن العامل المعني بالأمر إما أن يثبت أو يعاد إدماجه في منصب عمله الأصلي، و إذا لم يتم التبليغ كتابا بقرار التثبيت، يعد ذلك مكتسب لصالح العامل.

المادة 103 : يمكن للعامل المثبت، إضافة إلى ذلك، أن يستدعى لإستخلاف عامل في مستوى عالي عن منصبه خلال فترة غيابه المؤقت.

فترة الإنابة في هذه الحالة تعادل مدة غياب صاحب المنصب و لا يمكن في أي حال أن تتجاوز مدة **الستة (06) أشهر** .

المادة 104 : إذا كانت مدة الانابة تساوي أو تتجاوز مدة شهر **(01)** يتقاضى العامل المعني من تعويض يفارق الأجر.

الفصل السابع
تعليق علاقة العمل

المادة 105 : تعلق علاقة العمل قانونا للأسباب التالية :

- إتفاق الطرفين المتبادل بالنسبة لحالات الإحالة على الإستيداع.
- العطل المرضية أو ما يماثلها كتلك التي ينص عليها التشريع و التنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي.
- أداء إلتزامات الخدمة الوطنية، و فترات الإبقاء ضمن قوات الإحتياط أو التدريب في إطارها.
- ممارسة مهمة إنتخابية عمومية.
- حرمان العامل من الحرية ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي.
- صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.
- عطلة بدون أجر.
- ممارسة حق الاضراب.

المادة 106 : يعاد إدماج العامل في منصب عمله أو في منصب ذو أجر مماثل بعد إنقضاء الفترات التي تتسبب في تعليق علاقة العمل.

المادة 107 : بعد إنقضاء فترة الحرمان من الحرية، يعاد إدراج العامل المعني بالأمر إلى منصب عمله الأصلي أو إلى منصب ذو أجر مماثل، إذا إستفاد من البراءة أو إنتفاء وجه الدعوى.

في حالة الإدانة الجزائية النهائية، تحتفظ المؤسسة بحق فسخ علاقة العمل.

الملحق رقم (05)

أسئلة المقابلة:

1- ماهي نظرة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية؟

2- هل المسؤولية الاجتماعية إجبارية أم إختيارية؟

3- هل للعامل نصيب في إبداء الرأي حول قرارات المؤسسة؟

4- فيما يكمن دور المسير وكيف يساهم في تبني المسؤولية الاجتماعية؟

5- ماهي الجوانب الاجتماعية التي تطرقت إليها المؤسسة إختياريا وليس إجباريا؟

6- ماذا عملت المؤسسة من أجل المستهلك وحمايته؟

7- ما هو دور المؤسسة في حماية البيئة؟

8- من المسؤول عن القيام بدراسات البيئة؟

9- كيف يتم تطوير المسؤولية الاجتماعية؟

10- هل تستفيد المؤسسة من مخلفات الإنتاج؟