

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بومرداس

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير

مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: ادارة اعمال المؤسسات

الموضوع

دور أبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق
أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط
- بومرداس -

تحت إشراف الأستاذ :
الدكتور: أحمد تيميزار

من إعداد الطالبتين :
ليلى بوزاد
صباح شافعي

دفعة ماي 2017
السنة الجامعية 2016-2017

شكر و تقدير

﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

هود الآية 88

بعد شكر الله عز وجل الذي أماننا على إتمام هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل الدكتور أحمد تميزار الذي تفضل مشكوراً بقبوله الإشراف على هذا العمل على ما قدمه لنا من إرشادات وتوجيهات قيمة كانت نبراساً ليعرفه هذا البحث النور.

كما نتوجه بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة المناقشة لهذه المذكرة، ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع موظفي مديرية سونغاز لولاية بومرداس خاصة السيدة بوزاد جميلة و كل التقدير للسيد مولحسن أممر وكذا المؤطرة الأنسة عبد الرحمن ريمة ولا ننسى موظفي المدرسة العليا للتجارة بالقلعة الأنسة سميرة، و حمدان نوال، وموظفي مكتبة كلية العلوم الاقتصادية خاصة السيد أمراء توفيق.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى الذين ساعدونا على إتمام هذا العمل ولو بكلمة مشجعة أو لفظة طيبة فلهم منا أفضل وأسمى ما يعبر به المحسن إليه للمحسن والمتفضل عليه للمتفضل.

وختاماً نسأل الله بأسمائه العسنى وصفاته العلى أن يتقبل منا هذا الجهد البسيط

ويجعله خالصاً له إنه سميع الدعاء.

ليلي وصباح

© Samir
Djamel Samir

إهداء

إلى كل الطيبين، إلى كل من أحبوني
وأحببتهم وكانوا قوة الدفع
والمصباح المنير
في حياتي

تيتي

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى شجرة حياتي التي أضاءت دربي ونورت حياتي أُمي العزيزة
والغالية،

إلى الروح التي رعت طفولتي وزينت أيامها، والدي رحمه الله وأسكنه فسيح
جنانه. إلى إخوتي وأخواتي الذين ساهموا في تحقيق نجاحاتي وبالأخص
حميدة، مرزاق، بلال وصارة، وإخوتي وأخواتي وأزواجهم (نور الدين وفتيحة، فريدة
ومجيد، نصيرة ومحمد، نادية وحفيظ، عبد العزيز وجميلة، كنزة وبلال، ليليا ومروان)
وأبنائهم وبالأخص ريان وتقي الدين.

كما أهديه إلى جميع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببرج منايل
وعلى رأسهم المديرية أعراب علجية التي منحت لي فرصة اتمام دراستي والسيد
خليفةاوي اعمر، وموظفي مصلحة الخدمات الصحية (DSS) على
الخصوص، وعلى رأسهم مديرتي رويحي صارة، نبيلة، وفاء، كهينة وحميدة.

كما أهديه إلى رفيقتي في المذكرة ليلي وكل صديقتي، وكل من شجعني، وكل
من وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي.

صباح

الفهرس

شكر وعرفان

إهداء

I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	الملخص
أ-و	مقدمة

الفصل الأول : الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

02	مقدمة
03	المبحث الأول : مدخل للمسؤولية الاجتماعية
03	المطلب الأول : نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية
06	المطلب الثاني : تعريفات حول المسؤولية الاجتماعية
10	المطلب الثالث : أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الرابع : رؤية الفكر الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
15	المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية و المفاهيم ذات العلاقة
15	المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال
15	المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة
16	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات
17	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات
19	المبحث الثالث : مبادئ، مداخل و أهمية المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الأول : مبادئ المسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثاني : مداخل المسؤولية الاجتماعية
21	المطلب الثالث : الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية
23	المطلب الرابع : أهمية المسؤولية الاجتماعية
24	المبحث الرابع : مجالات المسؤولية الاجتماعية

24	المطلب الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
26	المطلب الثاني : عناصر المسؤولية الاجتماعية.....
28	المطلب الثالث : آلية الاسترشاد بمواصفة الايزو 26000 لمسؤوليتها الاجتماعية.....
30	المبحث الخامس : مقاربات دراسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.....
30	المطلب الأول : المقاربة الأولى.....
31	المطلب الثاني : المقاربة الثانية.....
32	المطلب الثالث : المقاربة الثالثة : منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة.....
33	المطلب الرابع : المقاربة الرابعة.....
34	خلاصة.....
الفصل الثاني : الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية	
36	مقدمة.....
37	المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
37	المطلب الأول : نشأة الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها.....
39	المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية، مستوياتها وخطواتها.....
45	المطلب الثالث : مفهوم التوجه الإستراتيجي.....
50	المطلب الرابع : أهمية الإدارة الإستراتيجية ومبادئها.....
51	المبحث الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....
51	المطلب الأول : نشأة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....
53	المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....
55	المطلب الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....
62	المطلب الرابع : أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....
62	المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.....
62	المطلب الأول : الإستراتيجية المعرقة.....
62	المطلب الثاني : الإستراتيجية الدفاعية.....
63	المطلب الثالث : الإستراتيجية التكيفية.....
63	المطلب الرابع : استراتيجية المبادرة.....
65	المبحث الرابع : نماذج عن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لكبرى المؤسسات العالمية.....

65	المطلب الأول : شركة انتل و شركة كولجيت-بالموليف.....
66	المطلب الثاني : شركة وول مارت و شركة سامسونج.....
68	المطلب الثالث : مجموعة كارفور و شركة تويوتا.....
70	المطلب الرابع : شركة مايكروسوفت.....
72	خلاصة.....
الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور التوجه الإستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية	
74	مقدمة.....
75	المبحث الأول : تقديم عام لمجمع سونلغاز.....
75	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتعريفها.....
80	المطلب الثاني : أهداف مؤسسة سونلغاز ومهامها.....
81	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز.....
84	المطلب الرابع : تقديم عام لمديرية توزيع لكهرباء والغاز للوسط لبومرداس.....
87	المبحث الثاني: واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس.....
87	المطلب الأول : منهجية وأدوات البحث.....
89	المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين.....
94	المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن.....
98	المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.....
101	المطلب الخامس : المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي.....
106	المبحث الثالث : العلاقة بين أبعاد التوجه الإستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية.....
106	المطلب الأول: أبعاد التوجه الإستراتيجي لمجمع سونلغاز.....
109	المطلب الثاني : البعد الاقتصادي.....
111	المطلب الثالث : البعد القانوني.....
113	المطلب الرابع : البعد الأخلاقي.....
114	المطلب الخامس : البعد الخيري.....
116	خلاصة.....
119	الخاتمة.....
124	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
8	المقاربات النظرية للمسؤولية الاجتماعية حسب كل من (Gond ,Igalens)	01
27	عناصر المسؤولية الاجتماعية	02

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التركيب النظري للمسؤولية الاجتماعية	7
02	أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسة	13
03	هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول	25
04	المسؤولية الاجتماعية الشاملة	26
05	نظرة عامة حول الايزو 26000	29
06	الابعاد الثلاثية لكارول (1979)	33
07	خطوات الإدارة الإستراتيجية	45
08	رؤية ورسالة وغايات وأهداف المؤسسة	47
09	موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة	54
10	المراحل الثلاث للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعي	61
11	تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة	64
12	الهيكل التنظيمي العام لشركة " سونلغاز " الام	78
13	التمثيل البياني الهيكل التنظيمي	82
14	التمثيل البياني للإدارة العامة للتوزيع	83
13	التمثيل البياني للإدارة الإقليمية لبومرداس	85
15	أبعاد مسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين	89
16	أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن	94
17	أبعاد مسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	98
18	أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي	102
19	نموذج للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبعض اصحاب المصالح	105
20	نموذج الدراسة	106
21	أبعاد التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية	107
22	البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	110
23	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	111
24	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	113


114	البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية	25
117	نتائج نموذج الدراسة المشابه لنموذج كارول	26

قائمة الملاحق


الصفحة	العنوان	الرقم
131	رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز	01
132	استمارة المقابلة	02
134	المواد القانونية المتعلقة بالوقاية الصحية والامنية	03
136	استبيان حول رضا الزبون الخاص بالوكالات التابعة للمديرية	04
138	النظام الداخلي الخاص بالمؤسسة	05
139	الاتفاقية الجماعية	06
140	قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز	07



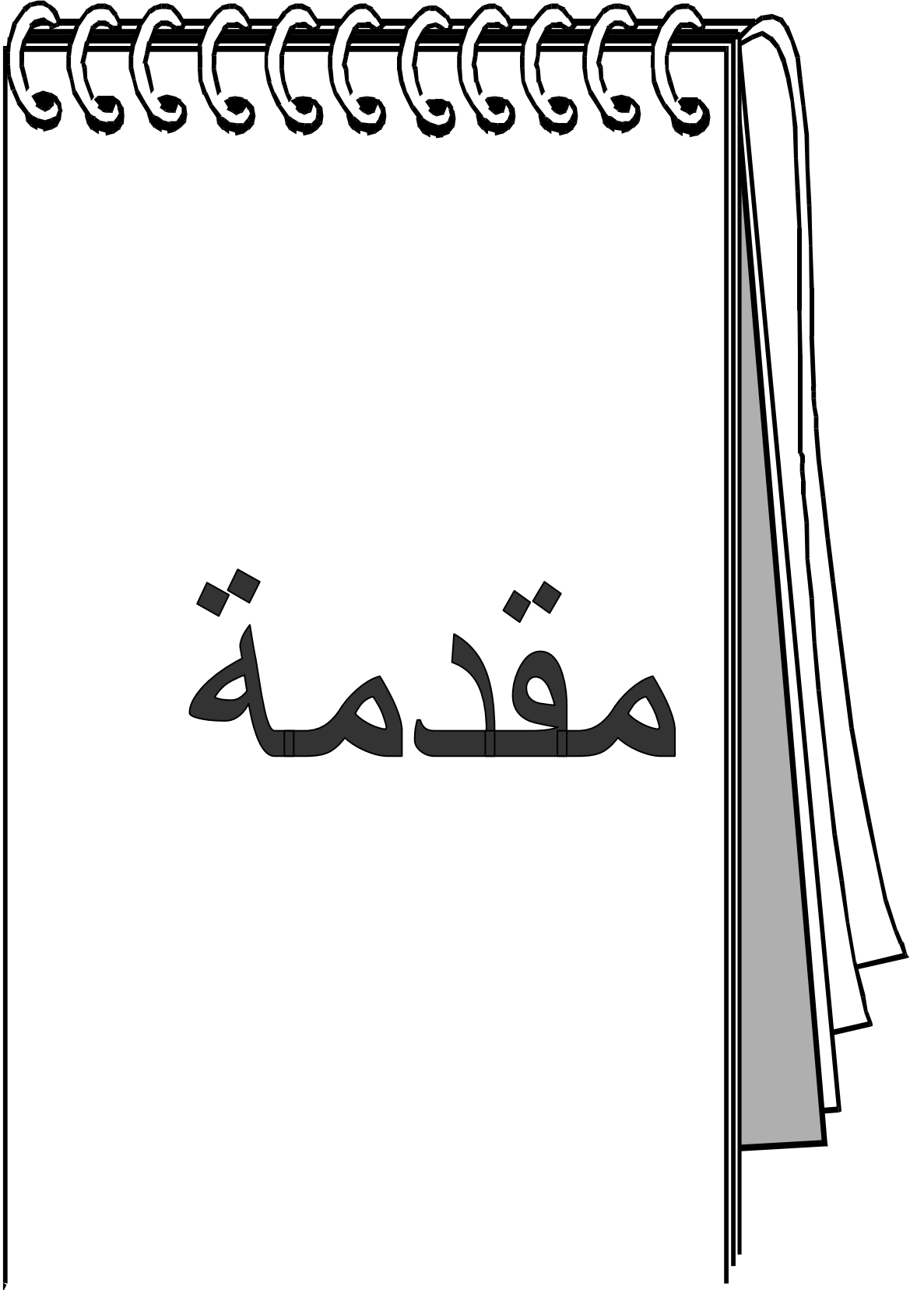
الفصل الاول
الاطار النظري
للمسؤولية الاجتماعية



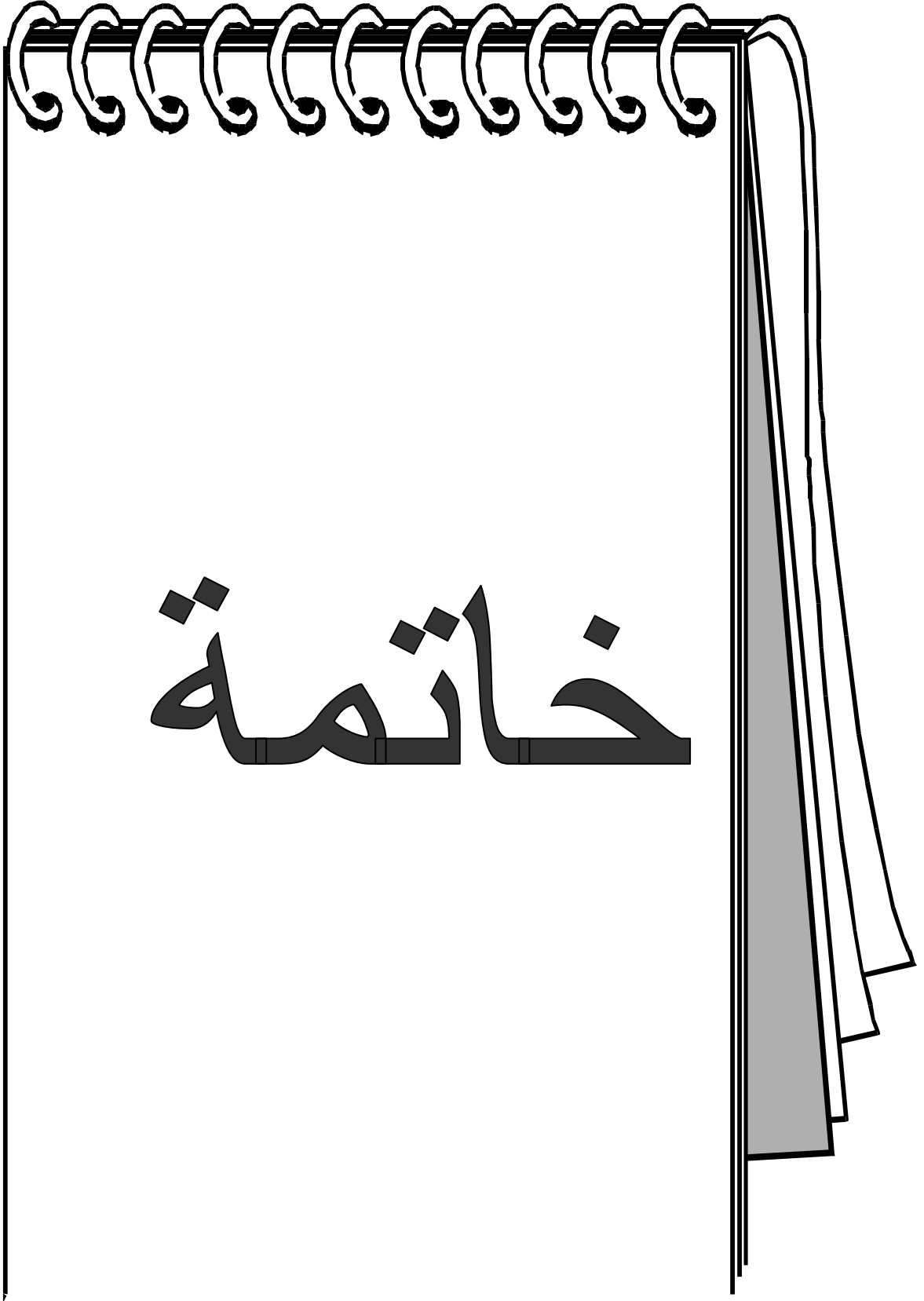
الفصل الثاني
الادارة الاستراتيجية
للمسؤولية الاجتماعية

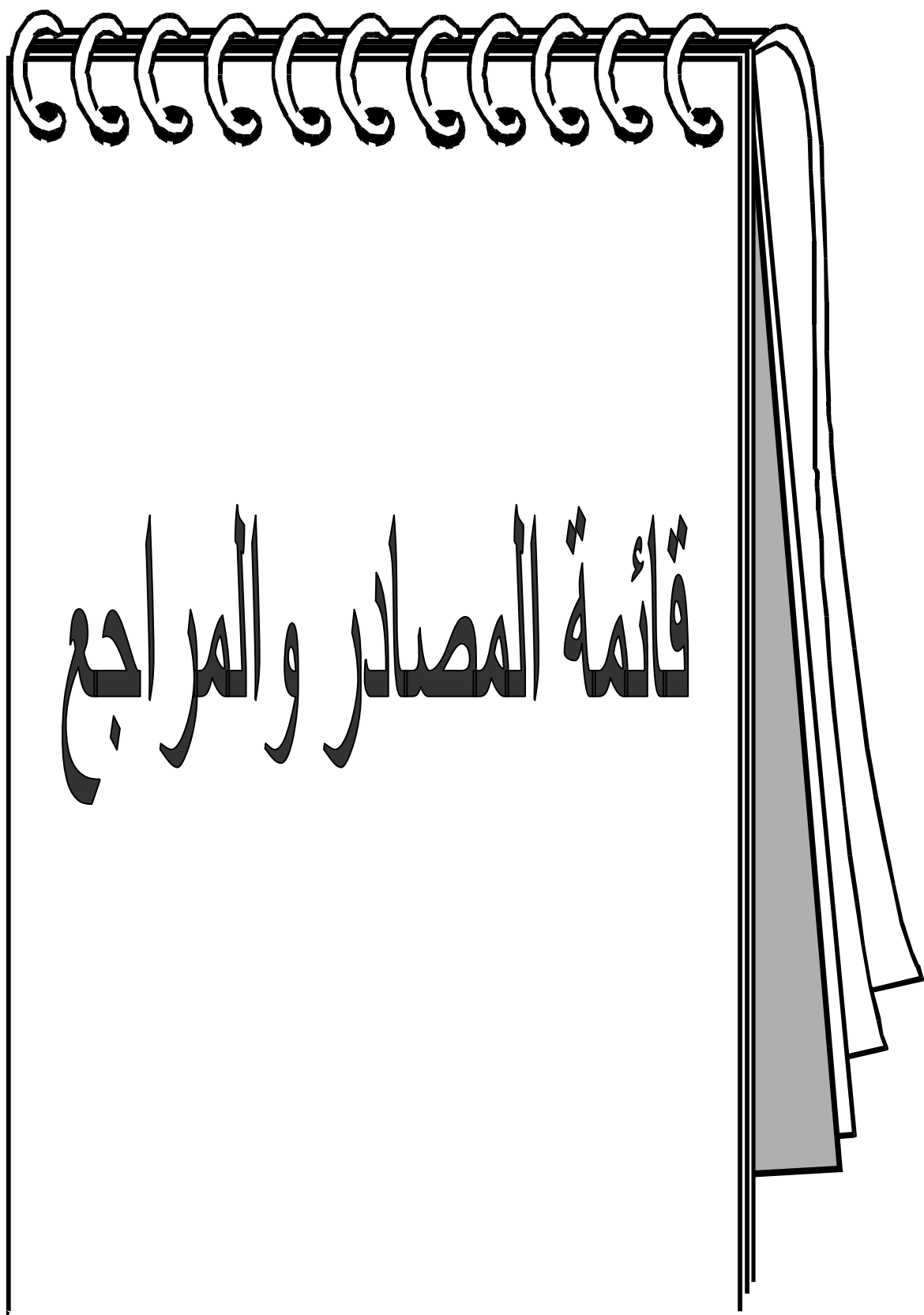


الفصل الثالث
دراسة ميدانية
لدور التوجه الاستراتيجي
في تحقيق ابعاد
المسؤولية الاجتماعية

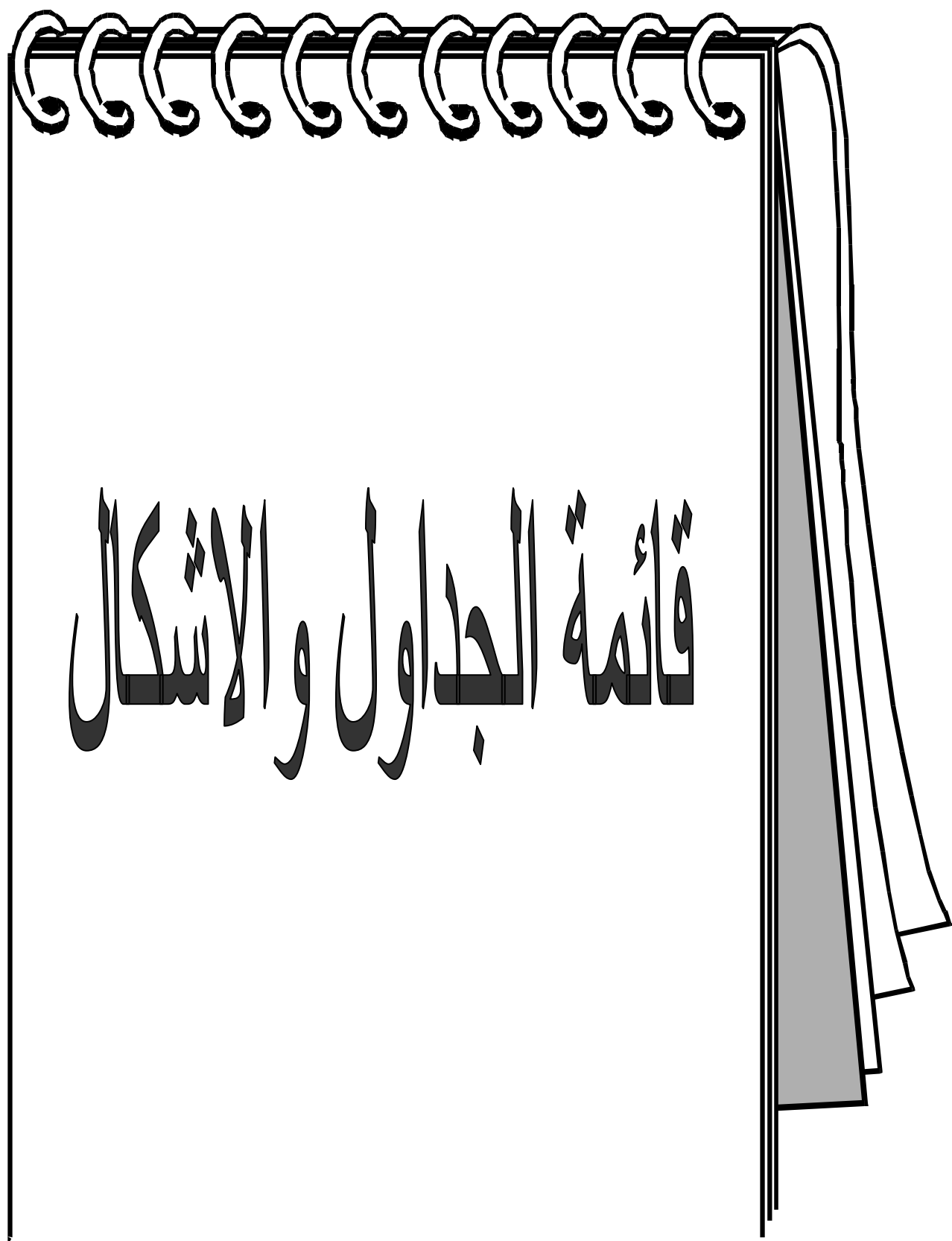


مقدمة

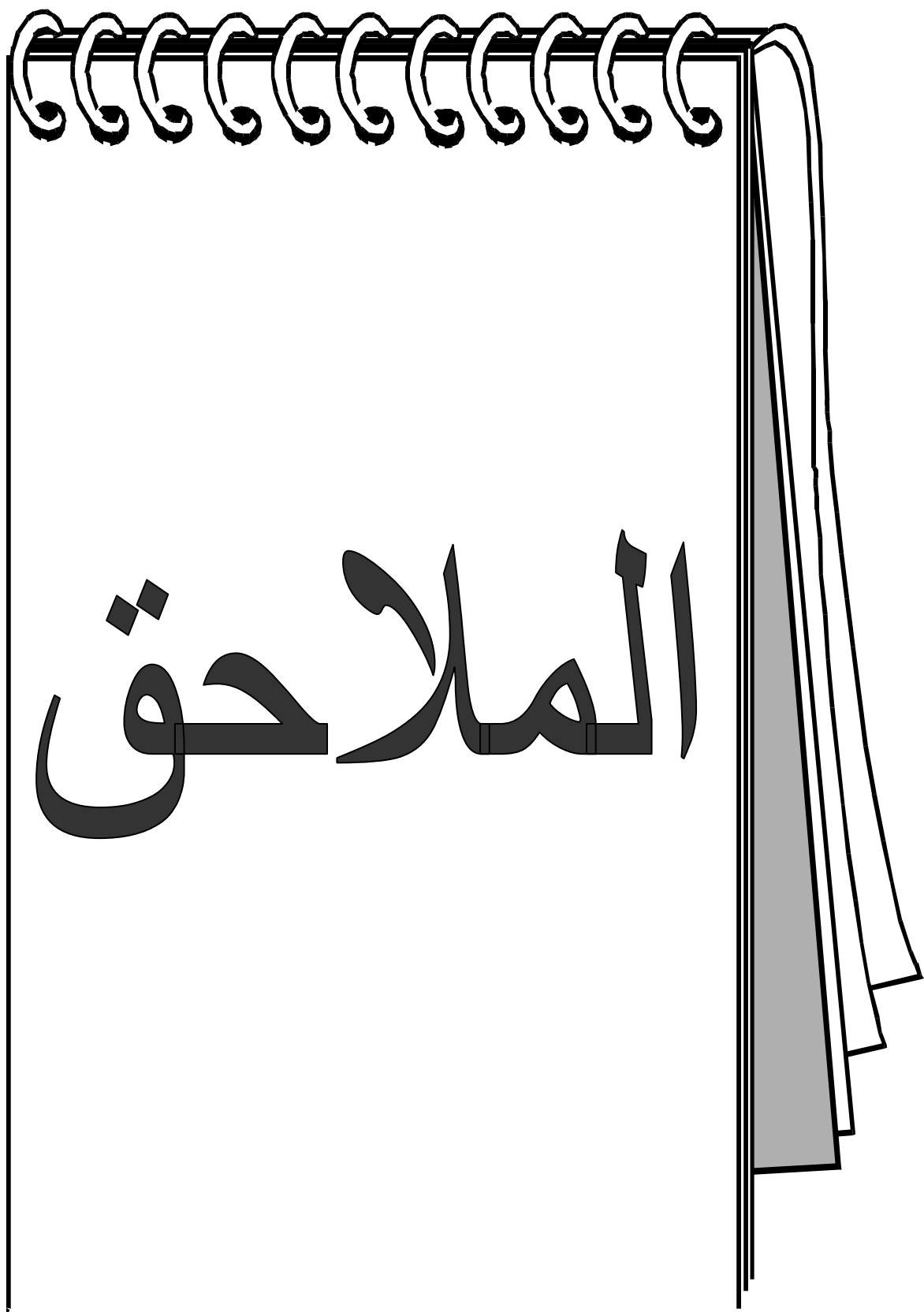


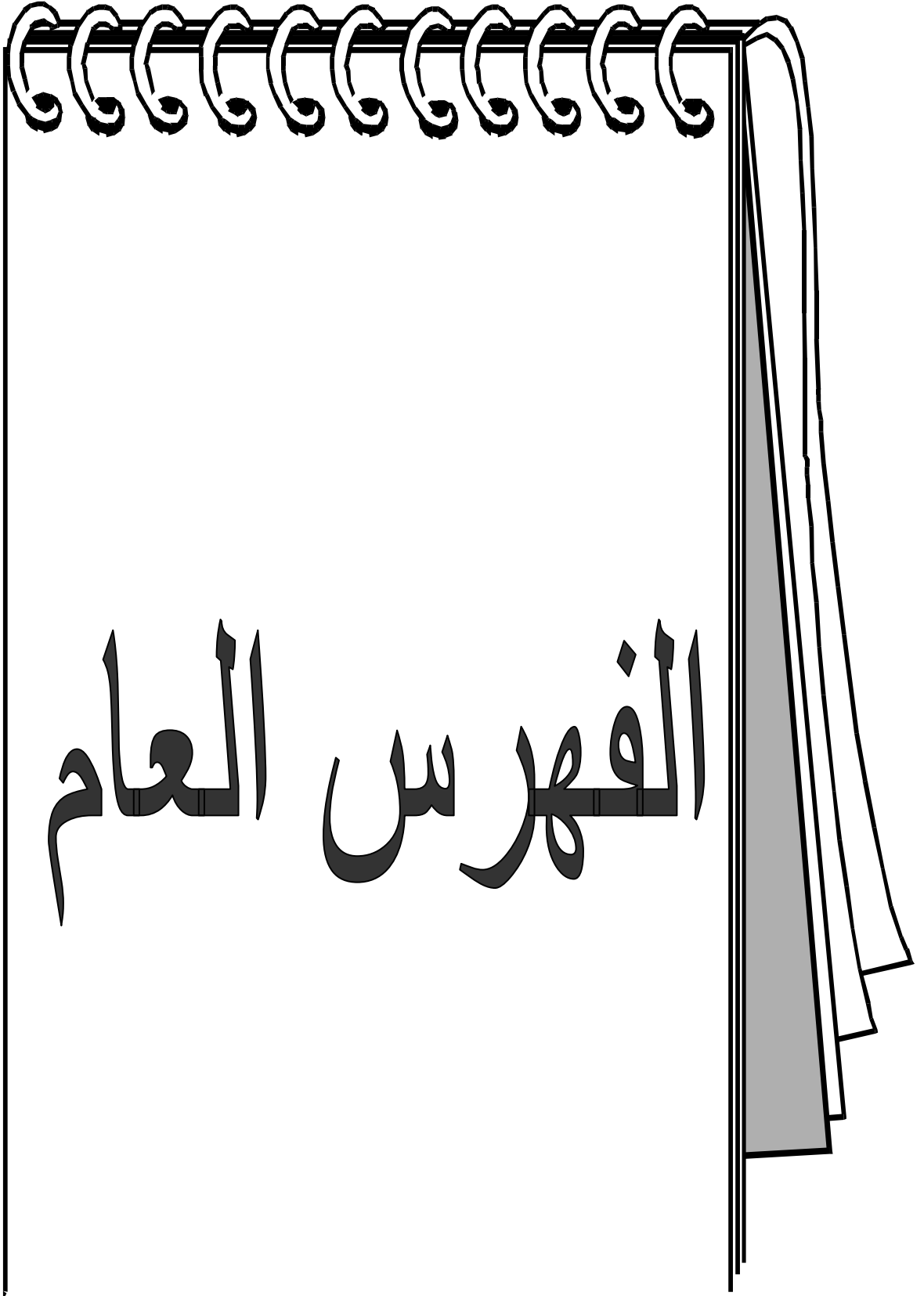






قائمة الجداول والأشكال





المخلص

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى تحديد واقع المسؤولية الاجتماعية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس، المسؤولية الاجتماعية التي تدخل ضمن اختياراتها الإستراتيجية وهذا من خلال عرض وإيضاح لكل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية والإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية كإطار نظري لدراستنا، ثم البحث عن واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كواقع تنظيمي وكاختيار استراتيجي للمؤسسة.

خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هذه المديرية تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بشكل متفاوت، كما أن التوجه الإستراتيجي المعتمد يحقق أبعاد المسؤولية الاجتماعية فيها عبر مستويات مختلفة المستويات و النتائج التي حاولنا اظهارها من خلال نموذج مبسط على منوال نموذج الابعاد الثلاثة لكارول.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، عناصر المسؤولية الاجتماعية، أبعاد المسؤولية الاجتماعية، التوجه الإستراتيجي.

Cette étude vise principalement à étudier la réalité de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise de distribution de gaz et d'électricité de Boumerdes à travers ses choix stratégiques en matière de responsabilité sociale. Dans un premier lieu nous avons clarifié les concepts de responsabilité sociale et du management stratégique de la responsabilité sociale. La clarification qui a servit comme cadre théorique pour notre étude. En ce qui concerne le côté pratique nous avons cherché à comprendre la réalité des choix de l'entreprise en matière de responsabilité sociale à travers le model des dimensions tridimensionnel de Carroll.

Mots-clés: responsabilité sociale, les dimensions de la responsabilité sociale, l'orientation stratégique.

مقدمة

عرف نشاط المؤسسات الاقتصادية تغيرات جوهرية منذ 1980 إلى يومنا هذا، حيث ظهرت مقاربات حديثة دفعت بالمؤسسات إلى إعادة ترتيب أولوياتها، فبعد أن كان هدفها الجوهري تحقيق أقصى الأرباح قبل كل شيء ظهر إلى جانب ذلك أدوار أخرى أصبح ينبغي أن تؤديها، لعل من أهمها الدور الاجتماعي، ذلك أنه ظهرت وجهة نظر جديدة ترى وجوب قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي والذي يأخذ بعين الاعتبار رفاهية الاطراف ذات العلاقة بها، فمن حق هذه المؤسسات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تولي اهتماما بأثر أنشطتها على كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها .

وهو ما يتجسد في مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي يمكن القول أن مضامينها في أسمى معانيها أخلاقية قانونية وإنسانية كالتفكير في محاولة المؤسسة المشاركة في حل مشكلات المجتمع ، والحفاظ على البيئة ، وإن تسببت نشاطات المؤسسات في آثار سلبية للمجتمع فإنه عليها تحمل تبعاتها، وتجنب تكرارها لاحقا. من مفهوم المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات احترام بيئة أعمالها الاجتماعية، القانونية والأخلاقية أثناء ممارستها لنشاطاتها ثم المساهمة في تعزيز رفاهية المجتمع المحلي، و الحرص على توفير ظروف عمل جيدة للموظف، والإيمان بضرورة احترام حقوق الزبون، وتمكين المرأة ورفع قدراتها ومهاراتها بما يؤهلها للمشاركة في عملية التنمية المستدامة.

و يعد التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعنى بها المؤسسات الحديثة كإطار تنظيمي جديد. فالتوجه الإستراتيجي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة من خلال تتبع المسار المحدد من طرفها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الإدراك ووعي المنظمات لواقعها، ويكون ذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية ومعرفة نقاط القوة والضعف، وبيئتها الخارجية ومعرفة الفرص والتهديدات. إذ أن المؤسسات اليوم تعيش حالة من التفاعل بينها وبين بيئتها الداخلية والخارجية، فهي تؤثر وتتأثر بها. كما أنها تحاول جاهدة استغلال تلك الفرص و تجنب التهديدات من أجل تحقيق النجاح والحفاظ عليه وباستمرار.

بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، يشكل التوجه الاستراتيجي رهانا حقيقيا على مستويين اثنين، من جهة يتفق العديد من المهتمين والخبراء والجامعيين ان المؤسسة الجزائرية تقليدية التنظيم تفتقد الفعالية في التسيير، ومن جهة أخرى تفرض البيئة الوطنية والدولية على نفس المؤسسات أن ترفع تحدي الفعالية والحكومة والمنافسة، الأمر لا يتحقق إلا باللجوء الى التوجه الاستراتيجي (التخطيط والتسيير الاستراتيجي) كفلسفة جديدة بمختلف أبعادها النظرية والعملية.

استراتيجية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية لا تخرج عن هذا الإطار العام وإشكالية التسيير الإستراتيجي.

2- طرح الإشكالية

انطلاقاً من هذا الاطار النظري وواقع المؤسسة الجزائرية وتوجهاتها الاستراتيجية ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ماهو واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط _بومرداس_ و مكانتها ضمن اختياراتها الإستراتيجية؟

- التساؤلات الفرعية

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية مجموعة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية :

هل تتبنى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز للوسط _بومرداس_ مسؤولية اجتماعية أو مسؤولية مجتمعية ؟

ما حقيقة التوجه الاستراتيجي نحو المسؤولية الاجتماعية لدى مجمع سونلغاز؟

ما مدى مساهمة المديرية لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه اصحاب المصلحة؟

3- الفرضيات

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

الفرضية الاولى: هناك توجه لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط -بومرداس- لممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه بعض أصحاب المصالح .

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي وابعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط -بومرداس- .

4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية :

- محاولة الاقتراب أكثر من واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمديرية مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط لبومرداس، ومدى انضمام الاطارات للاستراتيجية المعلنة في هذا البحث.

- التعرف على تصورات عينة من الموظفين لمديرية التوزيع لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية)
- تخدم هذه الدراسة مجمع سونلغاز بما يمكن أن يقدمه من معلومات مساهمة من تقريب الجامعة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لاستراتيجيات التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المجمع، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لاستراتيجيات التوجه الاستراتيجي وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات عن أهمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

5- أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية المتزايدة للمسؤولية الاجتماعية ومنافعها الكبيرة على المؤسسات، حيث أشارت الدراسات إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعمل على زيادة الولاء والاحترام للمؤسسة من طرف اصحاب المصالح وترتكز أهمية البحث كالآتي:

وضع متخذوا القرارات في المؤسسات الاقتصادية المبحوثة في ماتتوصل اليه الدراسة من نتائج واقتراحات، تسعى في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية) لمؤسساتهم على نحو يدعم التوجه بأصحاب المصالح و انعكاس ذلك ايجابا على المؤسسة . كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون أن التوجه الاستراتيجي يسعى في تطوير المؤسسات و تنظيميها و يُعدّ من أهم الوسائل التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة و تساعد المؤسسات على مواصلة تقدميها، و ازالة الصعوبات، و وضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير و التغيير التنظيمي فيها.

6- أسباب إختيار الموضوع

يعتبر التخصص من بين اهم العوامل التي ادت الى اختيار هذا الموضوع ، ما له من أثر كبير على المسار المهني والاكاديمي، بالإضافة الى الرغبة الشخصية في مواكبة التطورات التي لها علاقة بالمواضيع التي تهتم بالإدارة الاستراتيجية.

أما فيما يخص العوامل الموضوعية، فتتمثل في محاولة تبيان علاقة التوجه الاستراتيجي بالمواضيع الجديدة والتي من بينها المسؤولية الاجتماعية، ومدى الارتباط فيما بينها، إضافة الى حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و مجمع سونلغاز بصفة خاصة الى تبني المسؤولية الاجتماعية وجعلها قابلة للتطبيق.

7- الدراسات السابقة

توجد عدة دراسات التي تبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه فيما يخص الدراسات التي تبحث في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية فهي قليلة، وعليه فإنه من بين الدراسات التي نجدتها تطرقت إلى جوانب موضوع دراستنا، الدراسات الآتية:

أ- الدراسات باللغة العربية:

- رسالة دكتوراة 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 و مقدم وهيبة، 2012) بعنوان "تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" (دراسة تطبيقية)، هدفت الدراسة إلى معرفة موقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، معرفة تطبيق سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية، و تقييم ممارستها في هذا 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 تحديد 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 إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين قنوات الاتصال لتندفق 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.

ب- الدراسات باللغة الفرنسية :

رسالة دكتوراه للباحثة (Floriane Bouyoud) عنوانها "الادارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية" « **Le management stratégique de la responsabilités sociale des entreprises** » paris, avril, 2010 .

وهدف هذه الدراسة إلى وضع إطار إستراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في قلب النظام الاداري وحددت ثلاث مراحل لذلك مرحلة التصميم ثم التنفيذ والرقابة، واستعملت الباحثة أسلوب دراسة حالة.

وأهم ما يميز هذا البحث عن باقي الدراسات :

يتميز هذا البحث بأنه يقترح نموذج الأبعاد الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية لأرشي كارول وإسقاطه على المؤسسة الجزائرية وبالأخص مؤسسة سونلغاز، ومدى تطابق هذا النموذج مع المؤسسات الجزائرية. كما شمل البحث إجراء مقابلة وملاحظة لمعرفة درجة ممارسة المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس، والتعرف على أهم العراقيل التي تحول دون ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة عينة الدراسة.

8- حدود الدراسة

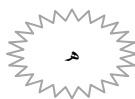
تتمثل حدود دراستنا في المجال المكاني والمجال الزمني:

المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني المختار للقيام بالدراسة الميدانية إستهداف عينة من إدارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس.

المجال الزمني : يتمثل المجال الزمني لإعداد المذكرة خلال الموسم الدراسي 2016/2017 وتحديدًا إبتداء من جانفي 2017 إلى غاية ماي 2017 ، أما الدراسة الميدانية إبتداء من 21 مارس إلى غاية 10 ماي 2017 .

9- المنهج المتبع وأدوات البحث

لإنجاز هذا البحث عمدنا إلى اتباع المنهج التحليلي إذ عملنا على توضيح كل من مفهومي المسؤولية الاجتماعية و مفهوم التوجه الاستراتيجي ثم عمدنا إلى منهجية دراسة حالة. بالنسبة للأدوات المنهجية المعتمدة فهي أساسا تتمثل في أداة المقابلة والملاحظة خاصة وأنه تعذر علينا استعمال الاستبيان لكون أن المعطيات التي كنا نبحث عنها هي معطيات نوعية و ليست كمية.



10- صعوبات الدراسة

بشكل عام تتمحور صعوبات البحث في قلة المراجع المتخصصة في دراسة موضوع دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية باستثناء بعض الدراسات الأجنبية والتي تم الاعتماد عليها في موضوعنا.

11- تقسيمات البحث

من اجل الوصول الى اهداف البحث تم تقسيم الجانب النظري الى فصلين ، في الفصل الاول سوف يتم عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، بالإضافة الى أهم المفاهيم القريبة منها ، ثم عرض مجالات المسؤولية الاجتماعية من عناصر وأبعاد هذه الاخيرة ، أما الفصل الثاني فسيركز على مفهوم الإدارة الاستراتيجية كتمهيد، مفهوم الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وأخيرا ذكر أهم نماذج استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لكبرى المؤسسات العالمية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي وللإجابة عن الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المقابلة مع مجموعة إطارات مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز للوسط لبومرداس والملاحظة التي تحاول إدماج فكرة المسؤولية الاجتماعية من خلال شروعها في تطبيق التنمية المستدامة.

تمهيد

في ظل الاهتمامات المتزايدة بالبيئة والحفاظ على الموارد المختلفة فيها ظهرت مجموعة من المفاهيم الإدارية التي أصبحت تسخر لتحقيق هذا الهدف في المؤسسات، ومن أهم هذه المفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وقد أثار هذا المصطلح ضجة كبيرة في المجال الاقتصادي الدولي في الوقت الحاضر، إذ اتسع دور المؤسسات من تركيزها على الجانب الاقتصادي ليشمل جوانب التنمية الاجتماعية، ويرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفاهيم أخرى ذات العلاقة والمتمثلة في مفهوم أخلاقيات الأعمال، التنمية المستدامة، الحوكمة والمواطنة وتتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد الأربعة لكارول إضافة الى عناصر المسؤولية الاجتماعية.

بناء على ما سبق، يتناول هذا الفصل خمسة مباحث رئيسية يتمحور المبحث الأول حول النشأة، تعريف وأهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية، بينما يعرض المبحث الثاني المفاهيم القريبة للمسؤولية الاجتماعية، بعدها يأتي المبحث الثالث ليتناول مبادئ ومداخل المسؤولية الاجتماعية، ثم لماذا الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وأهميتها يليها المبحث الرابع ليدرس أهم المقاربات وفي الأخير سيتم التعرض لمجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول : مدخل للمسؤولية الاجتماعية

أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يحظى باعتراف واسع النطاق باعتباره أداة إدارية حديثة لذلك سيعرض في هذا المبحث المسار التاريخي لتطور هذا المفهوم بالإضافة إلى تبيان مختلف أبعاده، وسيتم في هذه الدراسة استعمال مصطلح المسؤولية الاجتماعية للتعبير عن *Corpo rate Social Responsabilité CSR* حيث يرجع أصل هذا المفهوم الى اللغة الانجليزية* (CSR).

يتناول هذا المبحث نشأة وتعريف وتطور المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول : نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، ويصعب تحديد مراحل وفترات دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نظرا لكون المفهوم يتصف بالحركية والواقعية والتطور المستمر بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإيكولوجية وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، وأهم هذه الفترات تتمثل في الثورة الصناعية، مرحلة المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية والاشتراكية وكل مراحل تطورها واخيرا مرحلة المؤسسات الاقتصادية الحديثة وما يميزها من اقتصاد المعرفة وجماعات الضغط.

1- الثورة الصناعية

تتميز المؤسسة الاقتصادية بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية. وبالتالي المالكون هم المستفيدين بالدرجة الأولى، ولا يوجد اهتمام بالعاملين والمجتمع وغياب الوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بداياتها، ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية الغير مستغلة لم تكن لحاجة ملحة للاهتمام بالبيئة مع الموازاة بالاهتمام بالكفاءة الاقتصادية.

بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد، وخاصة القوى العاملة اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج كبير.

* المشكل القائم هو حول معنى كلمة *Social* باللغة الانجليزية، والتي تعتبر اكثر شمولية من معنى الكلمة ذاتها باللغة الفرنسية وحتى باللغة العربية "الاجتماعي"، وعليه تستعمل كلمة *sociétale* لترجمة كلمة *Social* من اللغة الانجليزية الى اللغة الفرنسية، فهناك اختلاف بين المصطلحين، حيث سعى البعض الى محاولة ايجاد ترجمة لهما باللغة العربية فاستعملوا كلمة "اجتماعي" للتعبير عن *(social)* وكلمة "مجتمعي" للتعبير عن كلمة *(sociétale)*.

يمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتمثل في تحسين أجور العاملين¹.

2- مرحلة تضخم حجم المؤسسات

تتميز هذه الفترة بتخصص العمل في المصنع وبالتالي تخصص العامل بجزء من العمل فقط، ما يجعل العامل يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقن المهام التي توكل اليه. كما تميزت هذه الفترة باستنزاف كبير للموارد الطبيعية نظرا لتضخم حجم المؤسسات والطلب المتزايد على السلع، فالمسؤولية الاجتماعية لم تكن ضمن أولويات المؤسسة في هذه الفترة.

3- مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية

التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين. حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

4- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية

حصول الكساد الاقتصادي² الكبير وانحيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.

كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعززت هذه المرحلة دور النقابات والضغط بالمطالبة بتحسين ظروف العمل ومن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجلس الإدارة، كما تعزز في هذه المرحلة أيضا النظام الاشتراكي.

¹ حسن مصطفى هلال، "الإبداع الخاسي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية"، القاهرة، 2005، ص55.

² عمر بن حميدوش، "دور القطاع الخيري في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية للمؤسسات الخاصة"، مذكرة ماجستير العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016، غير منشورة، ص6.

إن هذه الأحداث انعكست بشكل كبير على المؤسسات، حيث تم تحديد حد أدنى للأجور، وإشراك العاملين بالإدارة، وظهور نظم التأمين الاجتماعي والصحي، وقوانين معالجة حوادث العمل، وظهور جمعيات حماية المستهلك خاصة في الدول الغربية. وهذا ما يفسر جانبا من النقلة النوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.

6- مرحلة جماعات الضغط

تجسدت الاحتجاجات في المراحل السابقة إلى بروز جماعات ضغط، حيث أصبحت في هذه الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات، حيث تمثل جماعات الضغط شريحة واسعة من المستفيدين كجمعيات حماية المستهلك وجمعيات حماية البيئة.

إن تأثير هذه الجماعات يتمثل في فرض خياراتها لكي تأخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات مباشرة أو في شكل ضغط على الحكومات ينعكس على المؤسسات بشكل غير مباشر.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر تجسيدا حيث تم تطوير معايير ومؤشرات قياس كمية تطلبها الكثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تتعلق بالتنمية المستدامة .

7- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد، وظهور ظواهر مثل العولمة، التخصص، واتساع نمو قطاع الخدمات وازدهار تكنولوجيا المعلومات وانتشار شبكات المعلومات، حيث ولدت صناعة المعلوماتية وشبكة الانترنت قيما وجرائم جديدة وأنواعا من الإنتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

هذا التوجه الجديد للاقتصاد وتسيير المؤسسات أعطى مفهوما جديدا للمسؤولية الاجتماعية يظهر جليا من خلال التعريفات والمقاربات الحديثة للمفهوم¹.

¹ عبد الله خبابه وصهيب خبابه ، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد في جامعة بشار يومي 14_ 15 فيفري 2012.

المطلب الثاني : تعريفات حول المسؤولية الاجتماعية

يتضمن هذا المطلب تعريفات كتاب الإدارة، إضافة الى تعريفات المنظمات و الهيئات الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1- تعريفات كتاب الادارة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

حسب دافيد **1960 Davis** " المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل في القرارات التي يتخذها رجال الأعمال لأسباب قد تتجاوز المصالح التقنية و الاقتصادية للمؤسسة"¹

عرف **Drucker 1977** المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم"².

وفي نفس الوقت طرح **هولمس Holmes** وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية التزاما أخلاقيا وإنسانيا وأديبا تتحمله منظمات الأعمال اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها"³.

المعروف اليوم عند الدراسة للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة أنه التعريف الأكثر شمولاً، وبه كانت هناك نقلة

نوعية في إغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة لكارول **1979 Archie Carroll** حيث توصل إلى أن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات"⁴.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تغيرات جوهرية على مر الزمن، ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عام، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي

¹ Davis K, "Can business Afford to Ignore responsibilities", California management review 2 1960, p 70.

² نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، "قراءات في الفكر الاداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص289.

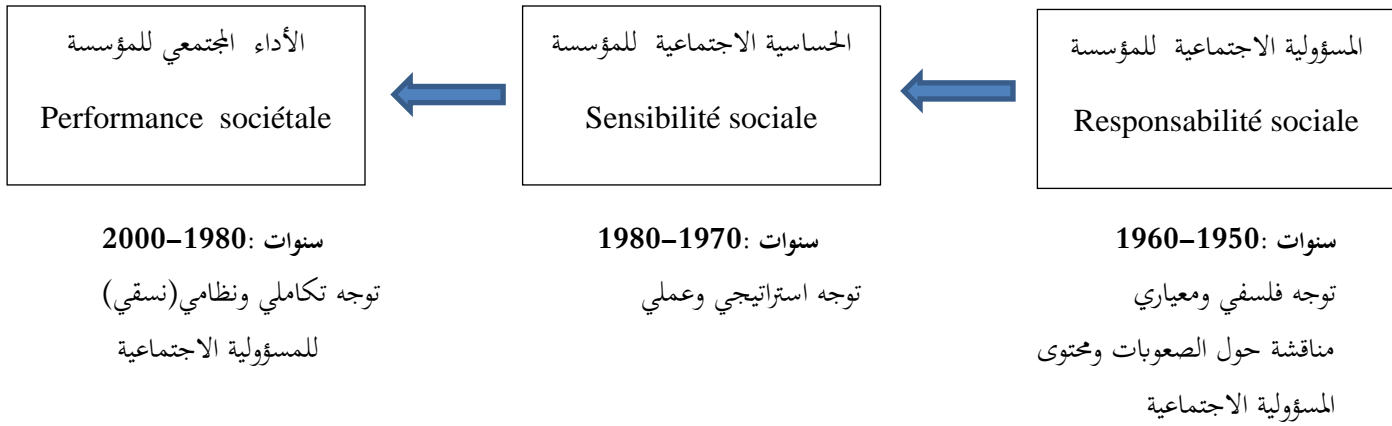
³ محمد الصيرفي، " المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 15.

⁴ Carroll A.B, "A three dimensional concept model of corporate social performance" Academy of Management Review ,vol 4,1979,p 499.

يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب المنظمة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المنظمات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع¹.

ويقدم الشكل أسفله التطور النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ سنوات الـ 50 حتى سنوات الـ 2000 حيث يتم تمييز ثلاث سنوات مستويات: المبادئ والقيم التي تقود المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إجراءات التسيير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والنتائج المتحصّل عليها في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما يلي²:

الشكل رقم (01) : التركيب النظري للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: خديجة هاجر دويدي، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، 2015، جامعة بومرداس، ص88.

¹ أحمد تميزار ونوال ضيافي، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة المسؤولية الاجتماعية بين مفهوم الترف المؤسسي ومفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع في المنتدى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المعقد في جامعة بشار يومي 14_15 فيفري 2012. غير منشور.

² خديجة هاجر دويدي، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، 2015، جامعة بومرداس، ص88.

كما يبين انقالانس و غوند Gond و Igalens 2008¹ عدة مقاربات نظرية للمسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم (01) : المقاربات النظرية للمسؤولية الاجتماعية حسب كل من (Gond ,Igalens)

المقاربات المسؤولية الاجتماعية	وجهات النظر من طرف مؤسسة/مجتمع	التوجهات والمفاهيم المفتاحية	تعريف المسؤولية الاجتماعية
المسؤولية الاجتماعية كوظيفة تنظيمية	المقاربة الوظيفية: كيف يتم دمج اهداف المجتمع والمؤسسة؟	الاتجاه التنظيمي: الادمج،الاستقرار،التنظيم،	مسؤولية اجتماعية هي بناء تنظيمي اجتماعي لضمان الاستقرار بين مؤسسة والمجتمع.
المسؤولية الاجتماعية كعلاقة سلطة	مقاربة سياسية اجتماعية: كيف تتحكم المؤسسة او كيف يتحكم المجتمع في المؤسسة؟	الاتجاه التغيري السلطة،علاقة القوة،المواطنة	المسؤولية الاجتماعية تعكس قدرة الفاعلين الاجتماعيين واصحاب المصالح التأثير على المؤسسات، وتجعل هذه الاخيرة تنظر في طلبها.
المسؤولية الاجتماعية كمنتج ثقافي	مقاربة ثقافية: يمكن للمؤسسة تبني محيطها الثقافي	الاتجاه التنظيمي: القيمة،حضور اجتماعي،الثقافة	المسؤولية الاجتماعية هو منتج عن ثقافة، تعكس العلاقة المرغوبة بين المؤسسة والمجتمع .

المصدر: من إعداد الطالبتين مع التصرف.

2- تعريفات المنظمات و الهيئات و الدولية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

ومن أهم الهيئات التي عرفت المسؤولية الاجتماعية نذكر منها المجلس العالمي للأعمال، البنك الدولي وآخرون.

يعرف المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "التزام مؤسسات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرهم فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة."²

¹ Gond J.P, Igalens. J. "La responsabilité sociale de l'entreprise", collection Que Sais-je ? Puf, Nov 2008.

² Frank Hond & al, "Managing corporate social responsibility in action talking", (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007, p: 10.

ويعرف المنتدى الدولي لقادة الأعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها "ممارسات الأعمال التجارية المتسمة بالانفتاح والشفافية والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين والمجتمع والبيئة، وصممت تلك المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين."¹

ويعرفها البنك الدولي بأنها "الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط المؤسسات وللتنمية الاقتصادية."²

وعرفها المعهد العالمي للفكر الإسلامي: عبارة عن التزام المؤسسة بالمشاركة في عمل الصالحات عند ممارسة أنشطتها تجاه مختلف الأطراف التي لها علاقة بها نتيجة التكليف الذي ارتضته في ضوء مبادئ الشريعة الإسلامية بهدف النهوض بالمجتمع الإسلامي بمراعاة عناصر المرونة والاستطاعة والشمول والعدالة.³

وتعرف منظمة المقاييس العالمية ISO⁴ المسؤولية الاجتماعية بأنها "مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الاخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الاخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين"(ISO 26000).*

¹ لخضر مولاي و سايح بوزيدي، "دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بقرطاج، 22-23 فيفري 2011.

² Frank Hond & al, *Op-cit*, 2007, p, 38.

³ الرمضي بن قاعد الصفري، "برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المملكة العربية نموذجاً"، المؤتمر الدولي العلمي الاول للمسؤولية الاجتماعية، مارس 2016، قطر.

⁴ مجّد قادري، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية"، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة المجد بوقرة، بومراس، العدد5، 2015، ص258.

* ISO 26000 هي مواصفة عالمية تقدم الارشادات العامة للمبادئ الاساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما انها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من ادخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن اطار الاستراتيجيات والاليات والممارسات والعمليات بها.

من هذه التعاريف جميعا نجد أن المسؤولية الاجتماعية تباينت في محتواها، ومضامينها، وإن اشتركت في هدف أو أكثر تمثل في تفاعلها واتجاهها نحو المجتمع.

ومنه يمكن استخلاص تعريف واضح: "المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مجموعة من الالتزامات التي تقع على عاتق المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه سواء كانت هذه الالتزامات اقتصادية، قانونية، أخلاقية، تطوعية، إذ على المؤسسة أن تضعها نصب عينها خلال عملية صنع القرارات والأفعال التي تتخذها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة، مع مراعاة القيم السائدة في المجتمع، التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المؤسسة والساعية إلى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها"

المطلب الثالث : أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

سيتم التعرض لتحليل هذه النظريات باختلاف الرؤى الادارية في حصر نطاق المسؤولية الاجتماعية على النحو الآتي:

1- أعمال هاورد بوون Howard Bowen (1953)

لقد كان الفضل للعالمان هاورد وبوون، وهذا عن طريق العمل الكبير الذي قاما به والذي كان له دورا كبيرا في تأكيد أهمية فكرة المسؤولية الاجتماعية، فقد كان لتأسيس الحقل الأكاديمي المعروف باسم "المنظمة والمجتمع"¹ والذي أسس لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الخمسينيات، حيث ساهم بوون بنقاشات ومساهمات علمية كبيرة يمكن ذكر الأفكار منها:

- قدم بوون Bowen تعريف للمسؤولية الاجتماعية " مصطلح المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال سيتم استعمالها بشكل كبير مستقبلا، وستحول اهتمام رجال الأعمال لإتباع سياسات، اتخاذ قرارات ومتابعة التوجهات المرغوبة والمتوافقة مع أهداف وقيم مجتمعنا"².

هذا التعريف حسب بوون Bowen لا يعني أنه ولكون رجال الأعمال أفراد من المجتمع لا يحق لهم انتقاد القيم المتعارف عليها وتقديم وجهة النظر الخاصة بهم، لكن في نفس الوقت واعتبارهم أعضاء في المجتمع عليهم ألا يكونوا غير مبالين بهذه القيم.

¹ محمد براق و محمد علاء الدين جنابي، " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة_الواقع والرهانات" في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

² Floriane Bouloud "Le Management Stratégique de la Responsabilité Social des Enterprise , "thèse pour l'obtention de titre Doctorat en science de gestion ; conservatoire national des artsemeliers,France,Avril ,2010 ,P , 44.

- بعد أكثر من خمسين سنة من التطور صار مفهوم المسؤولية الاجتماعية حالياً يملك صفة الالتزام الإرادي لمدرء المؤسسات، وقد قام أتباع بوون Bowen بتطوير كبير لنظريته وقاموا بإنشاء حقل أكاديمي آخر يتمثل في " المؤسسة داخل المجتمع"، هذا العالم ينتمي للمدرسة الكنزية، ويمكن القول أنه طبق عبارة أستاذه الشهيرة " الأفكار تقود العالم".

2- نموذج المساهمين Shareholders

ترتكز هذه النظرية أساساً على أعمال الاقتصادي ميلتون فريدمان Milton Friedman الاقتصادي الذي أشار في سنة 1970 في إحدى مقالاته " المؤسسة لها مسؤولية اجتماعية واحدة تتمثل في استخدام مواردها وممارسة أنشطتها التي تمكنها من تعظيم أرباحها، بشرط واحد فقط وهو احترام قواعد اللعبة، أي ممارسة النشاط ضمن منافسة حرة ومفتوحة دون خداع أو غش¹، وبعد عرضه لهذه الأفكار التي اعتبرت أن هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط ولا شيء سواها للمؤسسة تحصر في استخدام الموارد بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح لمن يملكها، ولقد حاز ميلتون فريدمان على جائزة نوبل في الاقتصاد بخصوص هذه النظرة الاقتصادية².

هذا العالم ومن خلال ميولاته كان عالم نقد، حيث أصبح رائداً للمدرسة النيوليبرالية، ومقولته الشهيرة "الربح هو المعيار الوحيد لكل القيم في كتابه" الرأسمالية والحرية"، وحتى بعد مرور ثلاثين سنة، وبالرغم من تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لم يغير فريدمان موقفه تجاهها، حيث يزعم أن مفهومي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي للمنظمات هما مفهومان متناقضين، لأن أهداف كل منهما يقضي الأخرى، ولذلك نصب نفسه كمدافع عن الأداء المالي للمنظمة، حيث يرى أن دفع الأموال من أجل نتائج غير أكيدة لن يكون أبداً في صالح المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تبذير يقلل من الربح النهائي لها.

¹ Milton FRIEDMAN, "the Social Responsibility of Business is to increase its profits", the New York times magazine, septembre 1970, disponible sur le site internet www.communicationresponsable.

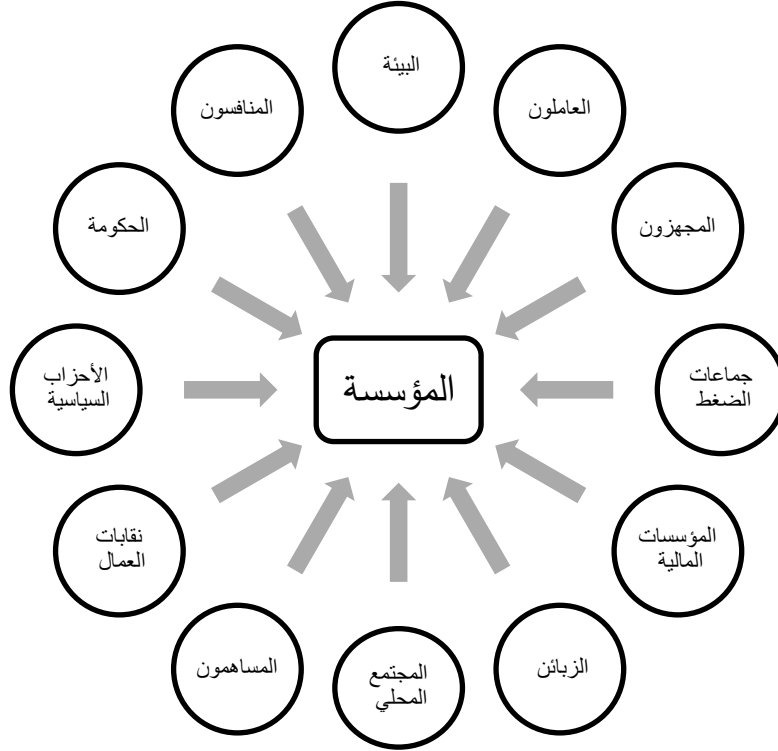
² فريد فهمي الزبارة، "وظائف منظمات الأعمال مدخل معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية 2009، ص 268.

3 - نموذج أصحاب المصالح Stakeholders (1979)

يعتبر ادوارد فريمان **Edward Freeman** المنظر البارز لنظرية اصحاب المصالح، وهو يعرف صاحب المصلحة بأنه "كل فرد أو مجموعة من الافراد بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز المنظمة لأهدافها"¹، حيث كان للعديد من المنظرين نصيب من النقاش فيما بينهم من أجل التعريف بخصائص أصحاب المصالح، ونذكر من بينهم أرشي كارول **Archie Carroll**، وتمثل في كون المؤسسة لا يمكنها أن تحصر توجهها لهدف واحد فقط وهو الربح فهي لا يمكنها في أي حال أن تبقى منطوية على نفسها، لذلك يجب أن تكون مسؤولة اتجاه كل من يتواجد ضمن الرهانات المتعلقة لأنشطة التي تديرها سواء كانوا أفراد أو مجموعة من الأفراد أو المجتمع ككل، ويعرف أصحاب المصالح على أهم الأطراف الذين لديهم مصالح أو منافع في الجانب التنظيمي، حيث يمكنهم التأثير على هذا الجانب. ويعرفون أيضا بالأفراد والجماعات من (داخل المؤسسة) مسيرين، أجراء، موظفون (أو من خارج المؤسسة) الدولة، الزبائن الموردون، البنوك، المساهمون... إلخ (الذين لهم متطلبات اتجاه المؤسسة، ولهم حقوق ومنافع في أنشطة المؤسسة السابقة والحالية والمستقبلية. وبما أن أنشطة المؤسسة تجتهد نفسها في مقابل أطراف متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي، والسياسي، والتكنولوجي، وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع أصبحت مسألة محفوفة بكثير من المخاطر.

¹ وهيبه مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية" رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، 2014 جامعة وهران، غير منشورة، ص76.

الشكل رقم (2) : أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص95.

المطلب الرابع : رؤية الفكر الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حسب وهيبة مقدم يعتبر الدين الإسلامي أول من اهتم بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ونظم طبيعة العلاقات بين أفراد المجتمع، وطالب كل فرد أن يقوم بواجباته تجاه الآخرين وجاء بالعديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تنظم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع.¹

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في النظام الإسلامي جزء عضويًا من الدين لصحة العقيدة والشريعة.² والمسؤولية الاجتماعية ليست دخيلة على المجتمعات الإسلامية وعلى مبادئ الاقتصاد الإسلامي كما في النظام الرأسمالي وليست بديلاً وحيداً كما في النظام الشيوعي، وإهمالاً للمصلحة الذاتية لمالك المال. وتستند هذه الأصالة

¹ وهيبة مقدم، "المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي"، موقع موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، <http://iefpedia.com/arab/?p=18888> ، ص13.

² علاء الدين الزعتري، "المسؤولية الاجتماعية للشركات"، موقع موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي،

<http://iefpedia.com/arab/?p=18976> ، ص8.

إلى أن ملكية المال في المنظور الإسلامي لله عز وجل، استخلف الإنسان فيه، وبالتالي فإن الله سبحانه وتعالى حقا في المال، وحق الله في التصور الإسلامي هو حق المجتمع.

ومنه، فإن الزكاة والحقوق الواجبة للأقارب والجيران والكفارات ملزمة شرعا. والوقف والصدقات التطوعية الأخرى تدخل في مجال الالتزام الذاتي من المسلم يقوم بها لنيل الثواب من الله عز وجل.

ولم يتوقف التشريع الإسلامي عند الأمر، وإنما نظم كيفية هذا الأداء في أساليب وأدوات وآليات محددة بدقة. يتضح هذا في فقه الزكاة وفقه الوقف والحقوق الواجبة للعمال، والإحسان والسماحة مع العملاء والموردين.¹

تعتبر المسؤولية الاجتماعية التي حث عليها الإسلام كتنظيم اجتماعي يؤسس لبناء مجتمع مستقر و متماسك تكتمل فيه جميع العناصر الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها، وهي لا تتوقف عند حد المساهمات المادية أو العينية كما هو حاصل في المنظور الوضعي، إنما تتعداه إلى غرس روح المحبة والألفة والرحمة كلبنة لإنشاء المجتمع المسلم المستقر والمستمر عبر العصور من خلال الحقوق والواجبات والأوامر والنواهي في شتى مجالات الحياة الاجتماعية.²

¹ "تحرير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات"، سلسلة تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز مراس للاستشارات الإدارية، مجلس المسؤولية الاجتماعية بالرياض، 2010، ص28.

² وهيبه مقدم، "المسؤولية الاجتماعية للشركات من منظور الاقتصاد الإسلامي"، مرجع سابق، ص21.

المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية و المفاهيم ذات العلاقة

ظهرت مفاهيم وممارسات رشيدة تدعو الى التأكيد على أهمية مراعاة الاخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال، سنتعرض لأهمها:

المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

تعرف أخلاقيات العمل بأنها " اتجاه الادارة وتصرفها اتجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بقوانين المنظمة"، فالعلاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال فالحديث عن إحداها بشكل صريح يقود للحديث عن الأخرى.

تحمل المسؤولية الاجتماعية في أحد أبعادها مسؤولية أخلاقية، فهي تمثل منظورا عمليا ذو أبعاد متعددة منها البعد الأخلاقي مع العلم أن الأخلاقيات أسبق لدى الأفراد في مجتمع من مسؤوليتهم الاجتماعية، وهي كذلك أسبق من الأفراد في المنظمات من المسؤولية الاجتماعية، ولا شك أن النزوع الأخلاقي كان قديما واستمر حتى الوقت الحاضر في حين بعض المفاهيم في المسؤولية الاجتماعية ترتبط بالتطورات الحديثة في المجتمع.¹ كان هناك تداخل كبير بين المفهومين خاصة في بداية ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية منذ الثورة الصناعية وبدايات القرن العشرين داخل المصانع. وبعد السبعينات أصبح للمسؤولية الاجتماعي بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة عموما.

المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

استخدمت عبارة التنمية المستدامة لأول مرة في عام 1980 في الاستراتيجية العالمية للبقاء. وقد عرفها تقرير (بروند تلاند) بأنها التنمية التي تجيب حاجات الحاضر دون تعريض قدرات الأجيال القادمة للخطر. وفي 1991 تطور تعريف التنمية إلى ما يلي: "التنمية المستدامة تتضمن تحسين شروط وجود المجتمعات البشرية مع البقاء في حدود قدرة تحمل أعباء الأنظمة البيئية".²

إن الأجندة 21 المنبثقة من مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية الذي عقد في ريو دي جانيرو في عام 1992 والذي اعتمده زعماء أكثر من مئة بلد قد تؤدي دورا حيويا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان

¹ وهيبية مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 93.

² نصيرة بلغوتي، "مساهمة التدقيق الداخلي في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، 2013 المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 97.

انطلاقاً من مبدأ أن هذه المؤسسات مهما كان شكلها أو حجمها أو طبيعة نشاطها أو مكان تواجدها تتحمل المسؤولية عن الأثر البيئي للنشاط الذي تمارسه¹.

وتهدف التنمية المستدامة الى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية منها : الإندماج، التكامل البيئي، تحسين العدالة الاجتماعية وتحسين الفاعلية الاقتصادية. من الصعب التمييز بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة نظراً لشدة تقاربهما فالأولى تعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثانية التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية على مستوى عالمي.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية شكل من أشكال المساهمة في التنمية المستدامة، فالكثير من متطلبات التنمية المستدامة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية. أما الفرق بينهما فيكمن في أن مفهوم التنمية المستدامة تعني فيه أطراف عدة : قطاع الاعمال، المجتمع المدني، المواطنون، المستهلكون، في حين أن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية يتم على مستوى قطاع المؤسسات.

إذن نقول ان المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثالث : المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات

لتكون المنظمة مواطناً صالحاً عليها السعي ليس فقط لتحقيق المصلحة المالية لحملة الأسهم، بل مصالح أصحاب المنفعة الآخرين. كما أن الأمر لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية، بل يتضمن أيضاً المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد من أجل تحسين ظروف المجتمعات. إلى جانب العمل وفقاً لمبادئ الشفافية والمسؤولية. وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية، ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للشركات ممارسة منتظمة وليست حدثاً فردياً يتعلق بالقيام بعمل نبيل. كما يجب أن تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة².

من خلال ما سبق يتضح لنا جلياً أن مفهومي المواطنة والمسؤولية الاجتماعية قريبان جداً إلى درجة التطابق وكأتهما وجهان لنفس العملة، غالباً ما يستعمل المصطلحان للدلالة على نفس المفهوم.

¹ عبد الرحمان العايب، "التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة السطيف، 2011، ص 46.

² وهيبه مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 97.

المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات

يمكن تعريف حوكمة الشركات " بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية".

و يرى البعض أن الحوكمة :

- نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.
- مجموعة من الطرق و التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.
- الاجراء الاداري، الاشرافي والتنسيقي المعتمد، والذي يعكس مصداقية ادارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.¹
- مجموعة من القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى.

ومن خلال ماسبق يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمين و أصحاب المصالح.
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين.
- قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع عدد من المؤسسات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بصياغة 06 مبادئ أساسية للحوكمة الجيدة، وأصبحت هذه المبادئ تمثل المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي في هذا المجال، كما تعتبر المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة الشركات.

وقد قامت هذه المنظمة بوضع مبادئ حوكمة الشركات في ماي 1999، ومن ثم قامت بمراجعتها وتعديلها في 22 أبريل 2004 لتشمل آخر التطورات في الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، حيث أصبحت تتضمن المبادئ الستة التالية :

¹ بلقاسم بلقاضي وخديجة هاجر دويدي، " مراقبة التسيير وحوكمة المؤسسات"، مجلة دراسات اقتصادية، دورية اقتصادية تصدر عن مركز البصيرة،

1- المبدأ الأول : ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

ينص المبدأ الأول بشأن حوكمة الشركات على الآتي: "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية".

2- المبدأ الثاني : حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية
يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات على حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم.

3- المبدأ الثالث : المعاملة المتساوية للمساهمين

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4- المبدأ الرابع : دور أصحاب المصالح

ينبغي أن يعترف نظام حوكمة الشركات بحقوق مختلف أصحاب المصلحة، وفقا للقانون الساري أو وفقا للاتفاقيات المتبادلة، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات ومختلف أصحاب المصلحة بهدف خلق الثروة ومناصب شغل، وضمن استمرارية المؤسسات ذات الصحة المالية.

5- المبدأ الخامس : الإفصاح والشفافية

ينص هذا المبدأ على الآتي: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة، في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة الشركة.

6- المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

ينبغي على حوكمة الشركات أن تؤمن قيادة إستراتيجية للمؤسسة ورقابة فعلية للتسيير من قبل مجلس الإدارة وكذلك مسؤولية وأمانة مجلس الإدارة تجاه الشركات ومساهميها.¹

¹ خضرة صديقي، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد في جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012.

ولكل من حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية استقلالية نسبية تمكن من التعامل مع كل منهما باعتبارهما قضيتان قائمتان بذاتهما، حيث لكل منهما معايير وقواعد خاصة. لكن في المقابل فإن كل منهما يقود إلى الآخر بصورة أو بأخرى.

فهو قد يعززه أو يضعف من شأنه حسب الممارسات والثقافات السائدة في هذا أو ذاك من الأسواق. غير أن البعض "يشدد على استقلالية مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية باعتبارهما قضيتان منفصلتان وقائمتان بذاتهما، لكن في المقابل يشدد الاتجاه المضاد على ارتباطهما الوثيق، حيث ينظر إلى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضية تابعة للحوكمة، فيما يرى فريق آخر أن الحوكمة الجيدة هي من مكونات المسؤولية الاجتماعية".

المبحث الثالث : مبادئ، مداخل و أهمية المسؤولية الاجتماعية

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على مبادئ وعناصر متكاملة وقوية، وهذا لأجل إبراز أسباب الاهتمام بها ثم إعطائها الأهمية الفعالة في المؤسسة.

المطلب الاول : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

بصفة عامة فان المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن أهمها الآتي :

1- الحماية وإعادة الإصحاح البيئي : بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة؛¹

2- القيم والأخلاقيات : حيث يقع على عاتق منظمات الأعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؛

3- المساءلة والمحاسبة : الكشف عن البيات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجوا لاتخاذ القرارات؛²

4- تقوية وتعزيز السلطات : تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة؛

¹ طارق راشي، " دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي العالمي التاسع إسطنبول، تركيا 2013، ص10.

² نور الهدى بورغدة و نور الدين حامد، " الاهتمام لبعده البيئي للمسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال والحكومات في ظل تبني مفهوم التنمية المستدامة"، في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

5- الأداء المالي والنتائج : تعويض المساهمين لأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل؛

6- مواصفات موقع العمل : اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات؛

7- العلاقات التعاونية : فلا بد أن تتسم ممارسات منظمات الأعمال لعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء؛

8- المنتجات والخدمات ذات الجودة : أي الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية؛

9- الارتباط المجتمعي : أي تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال؛

10- الشفافية : أن تفصح المنظمة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة¹؛

11- احترام الحقوق الأساسية للإنسان : أن تنفذ المنظمة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان؛

12- احترام الأعراف الدولية : أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني : مداخل المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهي كالآتي:

1- الاهتمام : ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها:

أ- الانفعال مع الجماعة : حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية مجرد انه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائياً مع الجماعة ويرى أن مسيرته لها موضوعية ومنطقية. أما الانفعال

¹ مسعودة شريفي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال المعاصرة"، الملتقى الدولي الثالث يومي 14-15 فيفري 2012 جامعة بشار.

بالجماعة، فيحدث بصورة إرادية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة ويرى بناء على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية.¹

ب- التوحد : والتوحد مع الجماعة، هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، والتأثر بها لدرجة انه يرى في خيرها خيره وكأنها امتداد لنفسه، يسعى من اجل مصلحتها ويبدل كل جهده من اجل إعلاء مكانتها ويشعر بالفوز إن فازت أو بالأمن كلما خيم عليها الأمن.

ت- الوطنية : هي من أوضح نماذج التوحد مع المجتمع. ويندرج الانتماء المتعقل في مستويات الاهتمام أيضا، حيث تملأ الجماعة عقل الفرد ووجدانه وتصبح موضوع اهتمامه وتأمله، ويلتقي معها في تقارب فكري، ويغامر في سبيل الدفاع عن طموحاتها وأهدافها، وفي ذلك احد أبعادها القوة لضمان التماسك والتكافل الجماعي.

2- الفهم : ويعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفعة وازدهاره.²

3- المشاركة : تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، ولها ثلاثة جوانب: أولها، التقبل، أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة. وثانيها، التنفيذ، حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف ن التقييم، حيث يقيم كل فرد عمله وفقا لمعايير المصلحة العامة والأخلاق.

المطلب الثالث : الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

من العوامل التي ساهمت زيادة الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001 التي شجعت عدد كبير من المؤسسات الكبيرة على الدعم المادي والمعنوي للمضارين من هذه الأحداث، وكذلك الفضائح المالية لعدد من الشركات العالمية وتفشي الفساد بها ومن أهم الأسباب التي أدت إلى تزايد الحديث عن برامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: زيادة الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالفقر، وانخفاض مستوى معيشة بعض الفئات، والبطالة، وهي أمور ظلت لفترة طويلة من الزمن من مسؤوليات الحكومات. ولكن مع تنامي الاهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ضوء تأكيد المؤسسات من أن تدهور

¹ محمد حسام الدين 'المسؤولية الاجتماعية للصحافة'، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص 49.

² هوارى معراج، "فعالية الالتزام خلاقيات الاتصالات التسويقية في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

مستوى التنمية الاجتماعية يؤدي إلى هروب رأس المال ويؤثر سلباً على الاستثمار المحلي والأجنبي، زاد الاهتمام بهذا المفهوم. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:

1- العولمة : وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational Companies (MNCs) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

2- الضغوط الحكومية والشعبية : من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

3- الكوارث والفضائح الأخلاقية : حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

4- التطورات التكنولوجية المتسارعة : والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من راس المال المادي.

وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية 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.

المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والمجتمع والدولة على حد سواء أهمها:

1- بالنسبة للمنظمة: تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛¹ إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، ومن شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المنظمة و مختلف الأطراف ذات المصلحة.²

2- بالنسبة للمجتمع :

أ- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب. كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية. ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.

ب- تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.³

ت- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل وهذه تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

3- بالنسبة للدولة :

أ- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل إدامة مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية.

ب- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، والمساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من

¹ فاطمة الزهرة بشير والحاج مداح عرابي، " دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة DISMAC" في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

² طاهر محسن، منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2006، ص 52.

³ محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية"، مجلة الباحث، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، العدد 3، 2013، ص 31.

المجالات التي تخدم الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المنظمات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.

المبحث الرابع : مجالات المسؤولية الاجتماعية

اختلفت مجالات المسؤولية الاجتماعية من مقارنة الى أخرى، حيث سنتطرق إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها من وجهة الباحث أرشي كارول، وكيفية استرشاد المؤسسة بمعايير الايزو 26000.

المطلب الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول Archie Carroll يشير إليها بأربعة أبعاد¹ هي البعد الاقتصادي **Economic**، والأخلاقي **Ethical**، والقانوني **Legal**، والخيري **Philanthropic** كما هي موضحة في الشكل أدناه:

- 1- **المسؤولية الاقتصادية** : تمثل القاعدة الأساسية لهم المسؤولية الاجتماعية وهي الالتزام بإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وبيعها عند سعر مرضي ويسمح للمؤسسة بتحقيق أرباح ويضمن ديمومتها.²
- 2- **المسؤولية القانونية** : تعني الالتزام بالقوانين والتشريعات المفروضة من قبل الحكومات المحمية بوصفها القواعد الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تعمل في إطارها.
- 3- **المسؤولية الأخلاقية** : تعكس الاهتمام بما يعتبره أصحاب المصلحة صواب، عادل، ويتماشى مع حقوقهم وتتجسد في تلك المعايير والمبادئ الأخلاقية التي يتوقعها المجتمع وليست مفروضة بموجب القانون.³
- 4- **المسؤولية الخيرية** : الإسهام الطوعي للمؤسسة بأموالها وبرامجها لصالح المجتمع وذلك عبر دعم برامج التنمية الصحية والرعاية الاجتماعية.⁴ وجاء النموذج الهرمي للمسؤولية الاجتماعية بالشكل الموالي:

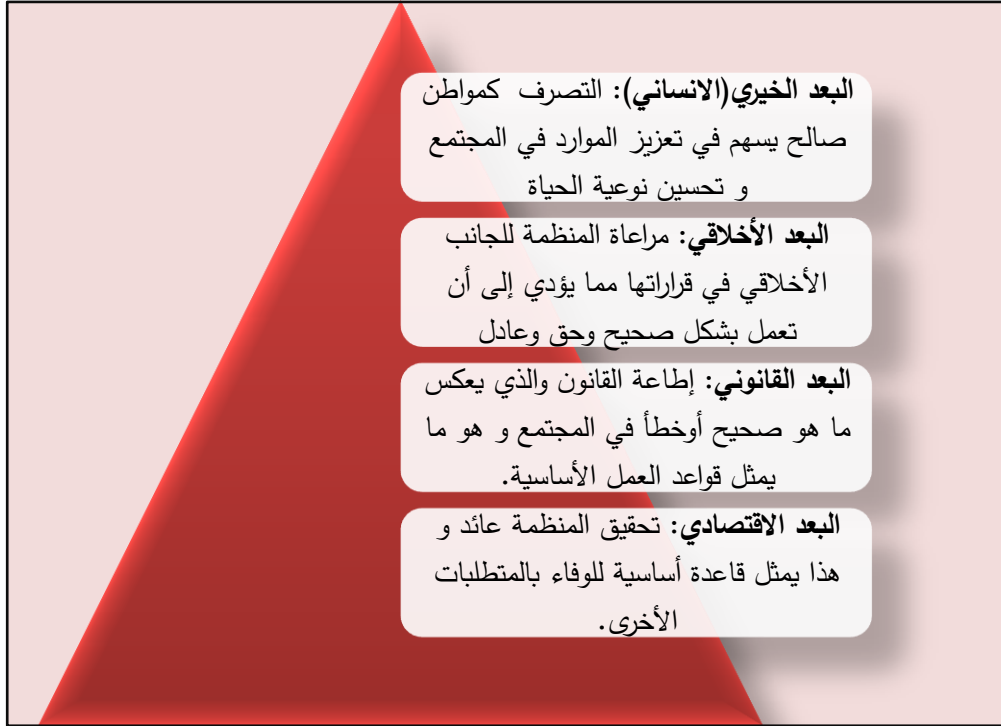
¹ أم كلثوم، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، في ملتقى منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار.

² T.S.Pinkston, A.B.Canoll, "A retrospective examination of CSR orientation : have they changed?", journal of business ethics, vol 15, issue 2, Kluwer Academic publishers, Netherlands, 1996, p 200.

³ Jeehye You, "Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility", Lessons from the United States and Korea, Springer, India, 2015 , p, p.29, 30.

⁴ محمد جودت ناصر و عمي الخضر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 22

الشكل رقم (03) : هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول



Source : Carroll Archie, “The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders”, Business- Horizons, July, August,1991,p 405.

تحليل الشكل رقم (03) :

نجد أن المسؤوليات الاقتصادية القانونية عند الأساس والقاعدة للهرم، حيث يجب تلبيتها لأجل أن تستمر المؤسسة بعملها، ومن ثم تسديد التزاماتها نحو المالكين، تأتي المسؤولية الاخلاقية لاتباع ما على المؤسسة اتباعه وفقا لما يحدده المجتمع ذاته¹، وأخيرا تأتي المسؤولية الخيرية في اعلى الهرم لتدعم البرامج الاجتماعية للمؤسسة.

¹ زاهد الديري، سعادة الخطيب، "ادارة المؤسسات الاجتماعية"، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2011، ص 216.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي¹ متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا الى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة Responsibility Corporate Social هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردتها Carroll بشكل معادلة كما يوضحها الشكل الموالي.

الشكل رقم (04) : المسؤولية الاجتماعية الشاملة



المصدر: فؤاد مجد حسين الحمدي، "مدى ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها"، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، يومي 29-30 أكتوبر، 2008، ص7.

المطلب الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية

حاول بعض الباحثين تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية في إطار عام يمكن أن يغطي مجموعة من الأبعاد ويرون أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة و نشاطها وحسب تأثير فئات أصحاب المصالح، ويمكن اختصار هذه العناصر في الجدول أدناه

¹ تحكم هذا الهرم نفس القواعد التي تحكم هرم ماسلو Maslow للحاجات لكن يجب التنبيه الى مسالة معينة وهي كون ان المؤسسة تجد نفسها مجبرة على مواجهة مختلف هذه المسؤوليات في وقت واحد، اما ماسلو فأضاف مفهوم الحاجة التي لم يحققها بعد، حيث تلعب دور الدافع الوحيد للفرد من اجل العمل والمنافسة والابداع، وعندما تتحقق الحاجة تنتفي تلقائيا كحافز لتاتي بعدها الحاجة التالية كحافز جديد.

الجدول رقم (02) : عناصر المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه المؤسسة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	- تحقيق أكبر الأرباح، تعظيم قيمة السهم، زيادة قيمة المؤسسة، رسم صورة محترمة للمؤسسة في المجتمع، سلامة الموقف القانوني والأخلاقي.
العاملون	- أجور ومرتبوات مجزية، فرص ترقية متاحة وجيدة، تدريب وتطوير مستمر، ظروف عمل صحية مناسبة، عدالة وظيفية، مشاركة بالقرارات، خدمات وامتيازات أخرى.
الزبائن	- منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة، إعلان صادق وأمين، منتجات آمنة عند الاستعمال، متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة، التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت، إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن، التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق.
البيئة	- ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة، تقليل المخاطر البيئية؛ - وجد مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة؛ اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة؛ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية؛ - اشتراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة؛ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية؛ جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد؛ ترشيد استخدام المياه؛ معالجة المخلفات؛ حماية التنوع البيئي.
المجتمع المحلي	- دعم البنى التحتية؛ احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة و السلوك؛ محاربة الفساد الإداري و الرشوة؛ دعم مؤسسات المجتمع المدني؛ دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم.
الحكومة	- الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة؛ تسديد الالتزامات الضريبية و الرسوم بصدق؛ تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي؛ احترام مبدأ تكافؤ الرص بالتوظيف؛ احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز؛ تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة.
الموردون	- استمرار التعامل العادل، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة، تطوير المواد المجهزة، - تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل.
المنافسون	- منافسة عادلة ونزيهة وعدم الإضرار بمصالح الآخرين، عدم سحب العاملين من

الآخرين طرق غير نزيهة.	
- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة في الوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا، تجهيزات للمعوقين، دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع، احترام حقوق وخصوصية المرأة، فرص الترقية العادلة، تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح، الاهتمام كبار السن والمتقاعدين، الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الطفل.	الأقليات وذوي الحاجات الخاصة
- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والنقابات، التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الاعلام، الصدق والشفافية بنشر المعلومات المتعلقة بالمنظمة.	جماعات الضغط الأخرى

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاردنية، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2012، ص 219/218/217.

المطلب الثالث : آلية الاسترشاد بمواصفة الايزو 26000 لمسؤوليتها الاجتماعية

يقدم الشكل الآتي نظرة عامة للايزو 26000 ومن شأنه أن يساعد المؤسسة على فهم بنود المواصفة وتسهيل الاسترشاد بها.

تحليل الشكل رقم (05) :

من خلال الشكل يتضح أنه يمكن للمؤسسات تطبيق والاستفادة منها بعد النظر في خصائص المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها مع التنمية المستدامة (المادة 3)، كما ينبغي للمؤسسات احترام وتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية (المادة 4) جنبا إلى جنب مع المبادئ المحددة في كل موضوع من المواضيع الأساسية (المادة 6)، وقبل تحليل المواضيع والقضايا الأساسية للمسؤولية، ينبغي على المؤسسة النظر في ممارستين أساسيتين للمسؤولية الاجتماعية هما الاعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية ضمن دائرة نفوذها، وتحديد والانخراط مع أصحاب المصلحة (المادة 5) ، وبمجرد أن يتم فهم المبادئ والمواضيع الأساسية والقضايا ذات الصلة، فإنه يتم تحديد المسؤولية الاجتماعية، وينبغي على المؤسسة أن تسعى الى ادماج المسؤولية الاجتماعية من خلال قراراتها وأنشطتها (المادة 7) ، وعند الإقتراب من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، فالهدف الأسمى للمؤسسة هو تعظيم مساهمتها في التنمية المستدامة.

المبحث الخامس : مقاربات دراسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المنظمات ومع تصاعد وتأثير قوى الضغط المختلفة على منظمات الأعمال فإن هذه المنظمات من جانبها قد طورت من التزاماتها إزاء الطلب الاجتماعي المتزايد وبالتالي فإنها قد بررت مشروعيتها تواجهها عبر المراحل الزمنية المختلفة بمنهجيات متباينة للنظر إلى طبيعة العقد الضمني المبرم مع المجتمع. ولو راجعنا الأدبيات المكتوبة عن المسؤولية الاجتماعية فإننا نستطيع أن نؤشر مقاربات متعددة في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية وأنماطها، يمكن أن نجملها بالمناهج التالية:

المطلب الأول : المقاربة الأولى

يقوم هذا المنهج على أساس بلورة ثلاث توجهات أساسية للمسؤولية الاجتماعية تعبر عنها ثلاثة أنماط:

1- النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية : حيث تقوم الفكرة هنا على مبادئ الاقتصاد الحر والقوى المتحركة فيه والتي ترى أن المنظمة تتبنى مسؤوليتها الاجتماعية من خلالها التزامها بتقديم السلع والخدمات التي ترضي المجتمع، وأن أية التزامات أخرى إضافية فإنها ترجع الى تقدير المنظمة والتي يجب أن تؤخذ في إطار قدرة المنظمة وامكانياتها وبما لا يؤثر على أهدافها الاقتصادية .

2- النمط الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية : وتأسست فكرة هذا النمط استنادا الى النقد الموجه الى النمط الاقتصادي باعتبار أن إطار عمل المنظمة يفترض أن يتسع ليشمل مجمل الأهداف الاجتماعية بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية، فقد ذهب الأطروحات بعيدا في هذا النمط ونادت بضرورة أن تنتقل مسؤولية الرقابة على

أعمال المجتمع من المسؤولية الخاصة إلى المسؤولية العامة، وهنا فإن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا التزام المنظمة بالعمل على وفق مصالح وطلبات المجتمع.¹

3- نمط الكلفة الاجتماعية : وهذه تستند الى وجهة نظر أكثر تطوراً عن طبيعة العقد الاجتماعي الذي أضاف مسؤوليات وأعباء جديدة تفرضها المجتمعات بقواها المختلفة على المنظمات وبهذا فإن المسؤولية الاجتماعية يمكن اعتبارها وظيفة ومهام جديدة تضاف إلى وظائف رجال الأعمال وبالتالي فإن ما تتحمله المنظمة من مسؤولية اجتماعية يمكن أن تحسب كغيرها من الكلف في ضوء بدائل متعددة للقرار.²

المطلب الثاني : المقاربة الثانية

في هذه المقاربة يمكن النظر للمسؤولية الاجتماعية ببعدين أساسيين ينصب الأول على الداخل ويرتبط بالعاملين وتحسين ظروف عملهم بجميع أشكالها والبعد الثاني خارجي مرتبط بالتعامل مع مجموعة كبيرة من الإشكالات التي يعاني منها المجتمع ومع ذلك وضمن هذا المنهج طورت ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية.³

1- النمط الكلاسيكي التقليدي : وهذه المقاربة في حقيقته لا يبتعد كثيراً عن فكرة النمط الاقتصادي المشار إليه سابقاً والتي تتمحور حول هدف تعظيم الربح في إطار نظرة عقلانية يؤمن بها مدراء المنظمات وكذلك فإن التعامل مع المستهلك لا يخرج عن إطار تعظيم الربح هذا كما أن الإدارة للعاملين تنطلق من فكرة أن العمل سلعة تباع وتشتري في ضوء العرض والطلب عليها، ويرى أصحاب هذا النمط أن الانفاق على الجوانب الاجتماعية يزيد من كلفة الانتاج ويمكن أن يتسبب في ذوبان هدف المؤسسة.⁴

2- النمط الإداري : بعد ادراك وجود فجوة بين النمط الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية وطبيعة بيئة الأعمال الجديدة فإن هناك افكاراً دعت الى توسيع قاعدة اهداف المشروع ليشمل أصحاب المتعددين وهكذا إذا اردنا اعطاء فكرة عن المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية من خلال سلوك المدراء فإنه يمكن القول أن تحقيق المنفعة الذاتية للمنظمة بالإضافة الى تحقيق منفعة المجاميع الأخرى يمثل توجهها عقلياً جديداً للإدارة.⁵

3- النمط البيئي : مع التطور الحاصل في كبر حجم المنظمات وتغير بيئة عملها بدأت تظهر ملامح نمط جدي لكون المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر في حدود الوضع الداخلي للمنظمة وترتبط بالسوق حصراً لكنها يجب أن

¹ طاهر محسن منصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص 62.

² طاهر محسن الغالي، نفس المرجع السابق، ص 68.

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 29 بتصرف من الطالبتين.

⁴ أحمد المعاني وأحمد عريقات وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2011، ص 385.

⁵ محمد الصيرفي، نفس المرجع، ص 33.

تتوسع لتشمل فئات واطراف متعددة يؤطرها عموما المجتمع، وهنا فان المنظمات الكبيرة على وجه الخصوص يفترض ان تضع المصلحة العامة فوق اي اعتبار ذاتي لها .

المطلب الثالث : المقاربة الثالثة: منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة

في اطار هذا المنهج تتجسد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال بثلاثة أبعاد مهمة:

1- البعد الخير الشامل : يتضمن هذا البعد تبرعات انسانية وهبات الاحسان المستمرة للمجموعات غير الهادفة الى الربح من جميع الاصناف . وتقع هذه التبرعات في اطار استراتيجية خيرية تتبعها المنظمة على الامد البعيد دعما لقضية مهمة من قضايا المجتمع ،فمثلا شركة ماكدونالد للوجبات السريعة اسست ودعمت عددا كبيرا من المساكن المخصصة لإيواء العوائل التي توجد لديها اطفال مرضى مرضا عضالا دائميا ويحتاج الى علاج مستمر بعيد عن منطقة سكن العائلة .

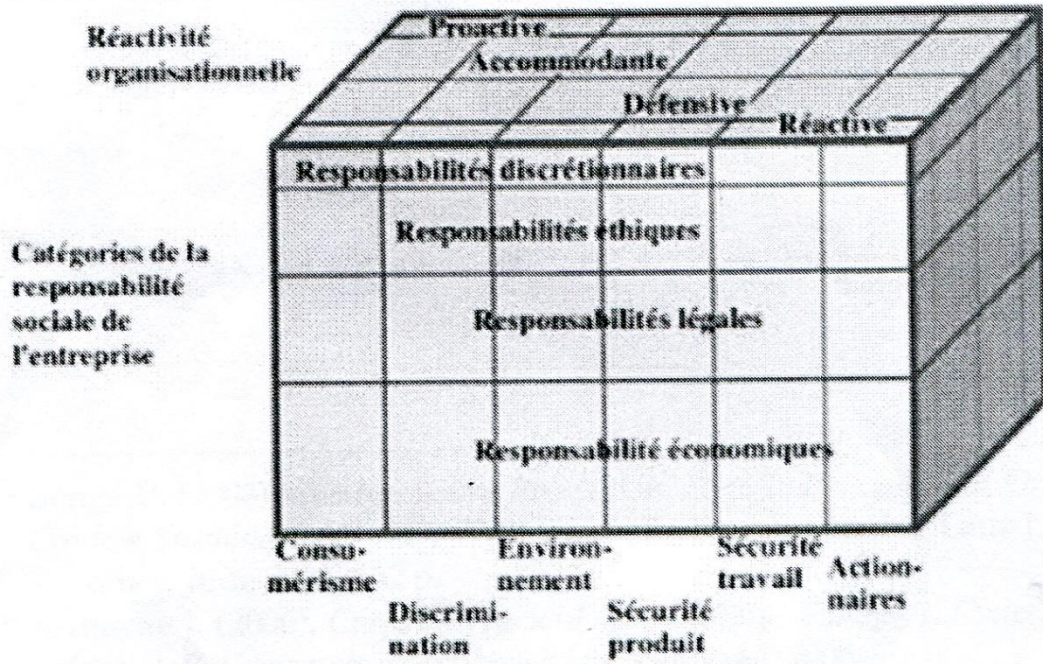
2- بعد المسؤولية الشاملة : ويشتمل هذا على جميع المبادرات الاجتماعية مثل تشغيل العاملين من الاقليات والعمل على تحسين البيئة وتقليل التلوث وترشيد استخدام الطاقة والاستغلال العقلاني للموارد وتأمين بيئة عمل صحية ونظيفة وانتاج منتجات امينة وغيرها من الامور التي تعكس مسؤولية عالية اتجاه المجتمع .

3- بعد السياسة الشاملة : ويشمل هذا البعد موقف المنظمة الذي تتبناه اتجاه القضايا السياسية والاجتماعية المثارة بقوة المجتمع ومن المعلوم ان هذه القضايا تتجدد وتتغير باستمرار بسبب التطور الحاصل في المجتمع وانعكاسات هذا التطور خاصة التكنولوجي على الجانب الاجتماعي والسياسي والثقافي ،لذلك تبادر المنظمة الى ان تحمل طواعية بعضا من متطلبات هذا الدور للمجتمع بصورة عامة او بعض فئاته بشكل خاص .

المطلب الرابع : المقاربة الرابعة

إضافة إلى أهم مقاربة وهي مقاربة ¹ Archie Carroll الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية. وقد تطرقنا إليه في المبحث السابق الشكل رقم (04) سنتطرق بالتفصيل إلى هذا المنهج .

الشكل رقم (06) : الأبعاد الثلاثة لكارول (1979)



تحليل الشكل رقم (06) :

وفقا لأرشي كارول، يجب أن تعالج المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة مناهج هي: الاستجابة التنظيمية، وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وأطراف المصالح.

الاستجابة التنظيمية تشمل الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة : استراتيجية استباقية، استيعاب، دفاعية أو رد الفعل.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، و الخيرية.

وتشمل أصحاب المصالح إلى ست فئات: رئيسية المستهلكين (الزبائن)، والمجتمع المحلي، والبيئة، وسلامة المنتجات، والسلامة المهنية (الموظفون) والمساهمين.

¹ Carroll A.B, "A three dimensional concept model of corporate social performance", *Op-cit*, 1979, p, 503.

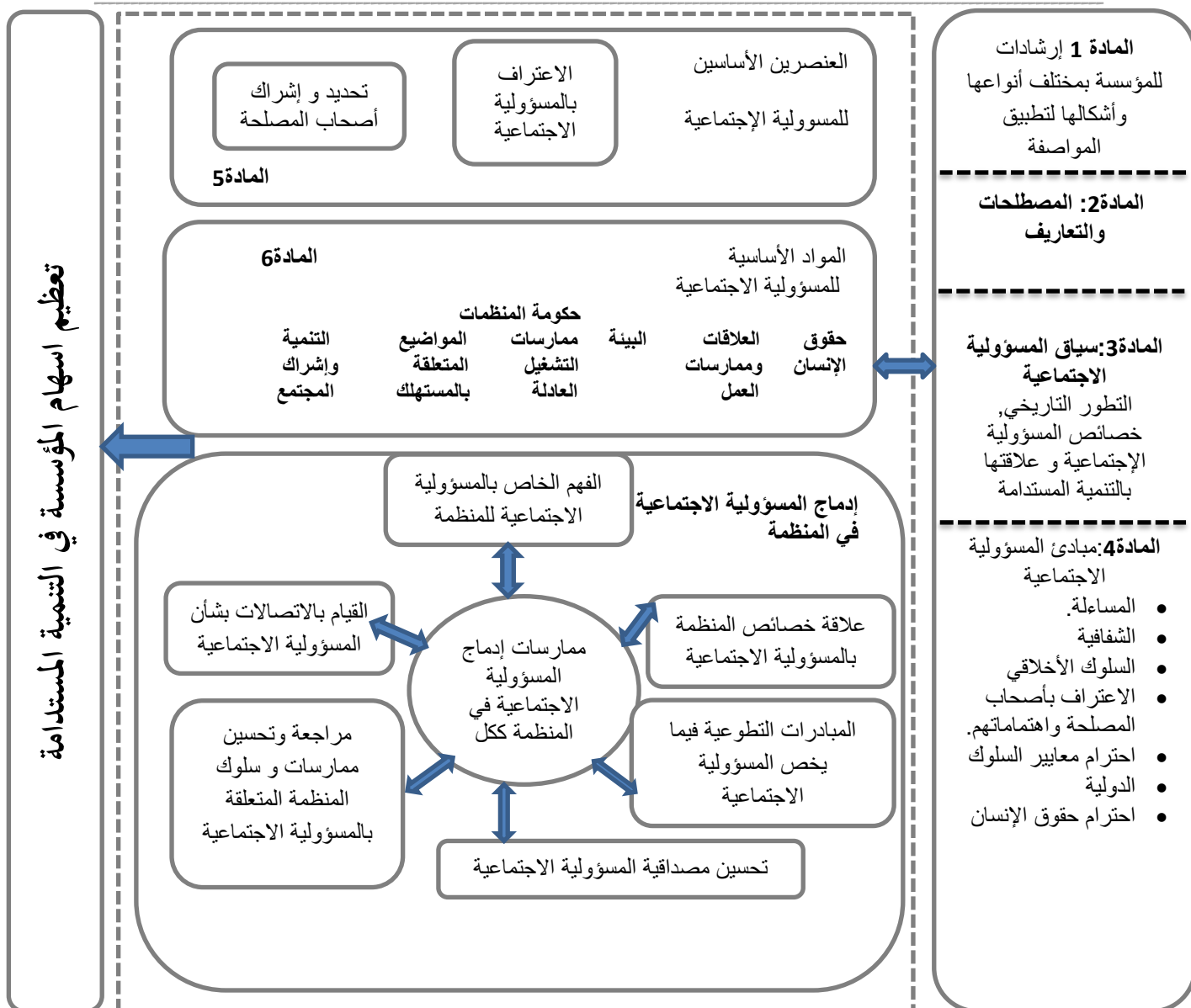
خلاصة

نشأت فكرة المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة عرفتھا المؤسسات ارتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة المجتمع الذي تنشط فيه.

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لأخر ومن مدرسة لأخرى وعموما يدور النقاش حول المسؤولية وينحصر بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

ويترتب على المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الواجبات الطوعية والاختيارية التي يتعين على المؤسسة أن تؤديها اتجاه كل من الموظفين، الزبائن، الموردين، المالكين، المجتمع المحلي، الحكومة، البيئة .

وفي الختام نشير يجب على المؤسسة تبني المسؤولية الاجتماعية في العمليات الإدارية بجدية لأجل تعظيم اسهامها في التنمية المستدامة.



الشكل رقم (05): نظرة عامة حول الايزو 26000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

ISO ,Discovering ISO26000,P ,7 .

تمهيد

يعد الاهتمام والإقتناع بتبني برامج المسؤولية الاجتماعية، ومحاولة غرس ثقافتها من شيم المؤسسات الواعية بما تقدمه لبيئة عملها، وعليه فإن هذه المؤسسات تحاول جاهدة وباستمرار أن تعد وتخطط لدمج هذه البرامج في عملياتها الإدارية من خلال اتباع أساليب علمية إدارية تتمثل في الإدارة الاستراتيجية. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى إعطاء مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" كتمهيد، ثم إعطاء مفهوم "الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية"، وسنخصص جانبا لاستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، وسنتقل بعدها إلى تقديم نماذج عن إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لكبرى المؤسسات العالمية.

المبحث الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

من المرجح أن تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وفق هذا المنهج العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية ومنها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئة عملها.

لتوضيح منهج الإدارة الإستراتيجية ارتأينا في هذا المبحث التطرق إلى نشأة الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها، لنتقل بعدها إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية، مستوياتها وخطواتها، ثم إعطاء مفهوم التوجه الإستراتيجي وسنقدم بعدها أهمية الإدارة الإستراتيجية ومبادئها.

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها

يعد التطرق إلى نشأة الإدارة الإستراتيجية ومراحل تطورها ذا أهمية بالغة لدى الباحثين والدارسين في هذا المجال، كونه يوضح أكثر أسباب ظهورها، والمراحل المختلفة التي مرت بها، ما يمكن من فهم هذا الموضوع وبصورة أفضل.

1- نشأة الإدارة الإستراتيجية

يعتبر ظهور التسيير الاستراتيجي* كمصطلح وكمارسة في المؤسسات الاقتصادية حديث العهد نسبيا إذ يرجع إلى "مرحلة السبعينات"* ليأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الاستراتيجية ففي عز تطور التخطيط الاستراتيجي وانتشاره في المؤسسات، بادر أنسوف Ansoff انطلاقا من بعض إرغاصات الفشل في الميدان إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي وينتقد استراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الإستراتيجي والتي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع هايز وداكلرك Hayes وDeclerck عنوانه From Strategic planning to strategic management.

- غير أن مع النقائص التي ميزت التخطيط الإستراتيجي آنذاك أهمها:
- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
 - الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
 - الاعتماد على معايير المردودية.
 - السعي نحو تقليص الالايقين بدلا من تضخيمه وتصور مستقبلات المؤسسة على ضوء ذلك.

* التسيير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لهما نفس المعنى حسب مجموع الكتاب والباحثين.

* هي المرحلة التي ظهرت فيها نظرية النظم (المؤسسة كنظام مفتوح)، والتي فتحت المجال أمام النظريات الحديثة للمؤسسة.

إلى جانب الانتقادات اللاذعة التي وجهت للمصفوفات باعتبارها أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي والتي صرح عنها ويليامسون Wiliamson رئيس إحدى أكبر الجمعيات الصناعية الأمريكية قائلاً " لقد فعلت المصفوفات في المؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية "

نتيجة لكل هذا تقلصت مصداقية إستراتيجية المؤسسة ككل فجاء التسيير الاستراتيجي حسب مؤسسه أنسوف Ansoff للمزاوجة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين بأبعاد عديدة شملت الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة، واحتل حيزاً هاماً في أدبيات التسيير بل أخذ مكانة لا تقل أهمية عن مكانة الاستراتيجية نفسها لدى المسيرين والمنظرين على حد سواء.¹

2- مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

مرت الإدارة الإستراتيجية منذ ظهورها في بداية السبعينات بأربعة مراحل أساسية تتمثل في مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى، مرحلة التوجه الإستراتيجي المحدود، مرحلة التوجه البيئي، مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل²

أ- مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى

تسمى هذه المرحلة كذلك (بالفترة الخافتة) في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية حيث كان التركيز في هذه المرحلة ينصب على عملية اتخاذ القرارات ذات التأثير الكبير في حياة المنظمات وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو توزيع المنتجات أو تخفيض حجم العمليات أو التركيز السوقي .ومن تم كانت استجابة المنظمات متغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد التنظيمية. ويمكن بالتالي تسمية هذه المرحلة ب(مرحلة الفترة الخافتة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية وذلك نظراً لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

ب- مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود

حيث ركزت هذه المرحلة على الانتقال من التخطيط طويل المدى الذي يثبت محدوديته إلى التخطيط الإستراتيجي وظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي من أجل انتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها. فمن حيث الإنتاج العالمي عرفت هذه المرحلة إنتاجاً غزيراً للأبحاث والدراسات حول موضوع الإدارة الإستراتيجية.

¹ عبد المللك مزهوده، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، جامعة بسكرة، 2006/11/04، غير شامل.

² زيد منير العبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص43-44.

وهذه المرحلة تعد بمثابة حلقة الوصل أو الوسيط بين المرحلة الأولى التي اهتم الفكر فيها بالتخطيط بعيد المدى وبين المرحلة الثالثة التي ظهر فيها الاهتمام بتحليل عناصر البيئة المحيطة بشكل أوسع، عادة ما تسمى هذه المرحلة ب(مرحلة الفترة المنيرة) لدراسات وممارسات الإدارة الاستراتيجية، إذ نلاحظ أنه بدأت فيها تفتح الإستراتيجية وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

ت- مرحلة التوجه البيئي

في هذه الفترة اهتم الكتاب والخبراء بدراسة وتحليل العوامل البيئية للمؤسسة وذلك بهدف التعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات، إذ لوحظ بأن متغيرات البيئة معقدة وغير مستقرة وتركز الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين. فنلاحظ أن اهتمامات الدارسين والمدراء تركزت على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية، وذلك نظرا لتعدد الشركات وكبر وزيادة الدعوات إلى تدعيم الدور الاجتماعي في المنظمات وبروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، ويمكن تسمية هذه المرحلة ب(مرحلة الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية حسب زيد منير العبوي.

ث- مرحلة التوجه الاستراتيجي المتكامل

وتعد هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، و تمثل المرحلة المعاصرة والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ويمكن تسمية هذه المرحلة ب (مرحلة الفترة الساطعة) في دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية.

بعد التطرق إلى نشأة ومراحل تطور الإدارة الإستراتيجية يتبادر إلى ذهننا التساؤل حول "ماهية الإدارة الإستراتيجية"، وهذا ما سنحاول التعرف إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية، مستوياتها وخطواتها

يعد مصطلح "الإدارة الإستراتيجية" من المصطلحات الحديثة النشأة، وقد ارتأينا في هذا المطلب أن نتطرق إلى تعريف الإدارة الإستراتيجية، لنتقل بعدها إلى مستوياتها المختلفة، وأخيرا خطواتها.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية سنتطرق إلى توضيح مجموعة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بها و المتمثلة في مفهوم الإستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي و مفهوم القرارات الاستراتيجية.

يمكن تعريف الإستراتيجية* على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص عقلائي للموارد، ويلزم المؤسسة في المدى الطويل، ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية.¹

ويمكن تعريف التخطيط الإستراتيجي على أنه "تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة"² كما يمكن تعريفه على أنه العملية التي تشمل الآتي:³

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل وتحديد أبعاده.
- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

وبالنسبة للقرار الاستراتيجي فهو ذلك القرار الذي يتعامل مع أمور كرسالة المنظمة وعلاقتها مع العالم الخارجي، وهو يغطي مدة زمنية بعيدة الأمد، ويمتلك خصائص متمثلة بدوره في توجيه المنظمة لتحديد علاقتها مع بيئتها.⁴

أما بالنسبة للإدارة الإستراتيجية فقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تناولت موضوعها نتيجة اختلاف وجهات نظر وأهداف الكتاب والباحثين واختلاف مقارباتهم النظرية أيضا. وفيما يلي بعض التعاريف المقدمة:

* تعود جذور مصطلح الاستراتيجية إلى الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"، وقد انتقل هذا المفهوم إلى مجال الأعمال والمؤسسات، وكانت أول التطبيقات لنظام التخطيط الاستراتيجي خلال الفترة 1961-1965 بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث احتل العمل الرائد لـ Kenneth R-Andrews في كتابه "The concept of corporate strategy" مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الاستراتيجية.

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص24.

² بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص91.

³ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص12.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص33.

يعرف أنسوف Ansoff التسيير الاستراتيجي على انه " تصور المنظمة * لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"¹

كما يعرف شاندرل Chendler التسيير الإستراتيجي على أنه "تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها الرئيسية، وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات"².

ويعرف دافيد David 1995 : "الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"³.

ويعرف هانغار و ويلان Henger et Wheelen 2004 الإدارة الإستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد اداء المنظمة في الأمد الطويل"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم التعريف التالي: الإدارة الإستراتيجية هي محاولة المؤسسة لتصور المستقبل والتنبؤ به من خلال وضع خطط طويلة المدى بناء على الأوضاع البيئية الخارجية التي تسمح بالتعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في السوق، والأوضاع الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، وهو ما يساعد على تصميم الأهداف الطويلة الأجل والغايات التي تعمل المؤسسة على إيجاد التنظيم المناسب للوصول إليها، فضلا عن الموارد الكافية لذلك مع حسن تخصيصها واستغلالها.

2- مستويات الإدارة الإستراتيجية

لقد اختلف علماء التسيير حول مستويات الإدارة الإستراتيجية*، إلا أن معظمهم أجمعوا على أن هناك ثلاثة مستويات يتم عندها ممارسة الإدارة الإستراتيجية وهي: الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل ومستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وأخيرا الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

* المنظمة والمؤسسة لهما نفس المعنى.

¹ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص56.

² غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2008، ص181.

³ نعيم ابراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية والتحديات"، دار إربد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص9.

⁴ جمال الدين محمد مرسي واخرون، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص22.

* هناك من يرى أن هناك مستويين: مستوى الإدارة الإستراتيجية والمستوى التشغيلي (التنفيذي) فقط.

أ- مستوى المؤسسة ككل

يوضع في هذا المستوى الإستراتيجيات الكلية "corporate strategies" التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهها في التعامل مع البيئة الخارجية. وتقوم طبقة الإدارة العليا بإتاحة الفرصة لرؤساء الوحدات الإستراتيجية ورؤساء الأنشطة الرئيسية بالمشاركة في وضع التصور الإستراتيجي للمنظمة ككل¹. غير أن مسؤولية هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة (مجلس الإدارة / رئيس الشركة)². وتهتم هذه الإستراتيجية بتحديد الغايات والأهداف الجوهرية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال (النشاط) داخل المنظمة³. أي أنه يمكن إعتبارها خطة عمل شاملة على مستوى المنظمة ككل، تحدد تنفيذ أنشطة المؤسسة لبلوغ هدف طويل الأجل أو أكثر في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد معينة في بيئة متغيرة، حيث تتميز الإستراتيجيات عند هذا المستوى بأنها إستراتيجيات طويلة الأجل يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها، كما تتميز بأن أثرها عام على المنظمة⁴.

ب- مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية (مستوى إستراتيجية النشاط)

يظهر هذا المستوى في المؤسسات التي تتنوع نشاطاتها، أو التي تسيطر على عدد من المنظمات الأصغر حيث يمكن اعتبار كل واحدة منها وحدة إستراتيجية⁵ قائمة بذاتها ولها من الخصائص ما يميزها عن غيرها من الوحدات الإستراتيجية الأخرى بالمنظمة⁶. ومسؤولية الإدارة الإستراتيجية تقع على عاتق الصف الثاني من رجال الإدارة بالمنظمة (مثل نائب رئيس المنظمة، مديرو الفروع)⁷. و الإستراتيجية عند هذا المستوى هي الإستراتيجية التي التي تصمم لكل نشاط أو وحدة أعمال بتحديد وظائف الإدارة، الوسائل والمالية، التسويق، البحث والتطوير والموارد البشرية. ونلاحظ بأن نطاق هذه الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المنظمة ككل، كما يشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة (المنظمة)⁸.

¹ محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص20.

² حسن محمد أحمد محمد مختار، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2013، ص13.

³ غول فرحات، مرجع سابق، ص189.

⁴ محمد أحمد عوض، نفس المرجع، ص20.

⁵ غول فرحات، مرجع سابق، ص190.

⁶ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص20.

⁷ حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص14.

⁸ غول فرحات، نفس المرجع، ص190.

ت- مستوى الإستراتيجيات الوظيفية

يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة مثل وظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل في المنظمات الصناعية¹، حيث تعمل كل وظيفة على استغلال أمثل لمواردها²، وتتميز الإستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة، ومن أمثلة ذلك: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها، طرق البيع والإعلان و العلاقات العامة، والتسعير والتخزين، والتعيين، والتحفيز، والرقابة، وتوزيع الإستهلاك، وطرق الدفع، ومنح الإئتمان، وأماكن تقديم الخدمات.³

وعلى هذا فإن إستراتيجية المنظمة يتم بناؤها وتشكيلها من خلال مجهود الإدارة في كافة مستوياتها من خلال بناء السياسات والخطط والأهداف ورسالة المنظمة والغرض من انشاء المنظمة، ابتداء من الاتجاه العقائدي وانتهاء بالمسائل الروتينية للمنظمة، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

3- خطوات الإدارة الإستراتيجية

يتضمن التسيير الإستراتيجي أربعة مراحل (خطوات) رئيسية هي مرحلة التحليل والرصد البيئي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة.⁴

أ- مرحلة التحليل والرصد البيئي

التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الإستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، واللذين يقومون بتحليلها إستراتيجيا بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.⁵ عادة ما تقوم بهذه المهمة مصالح خاصة أو توكل لمكاتب دراسات متخصصة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ب- مرحلة صياغة الإستراتيجية

وهي المرحلة التي يتم فيها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية: الرؤية : هي صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

¹ محمد أحمد عوض، نفس المرجع، ص 21.

² غول فرحات، نفس المرجع، ص 190.

³ محمد أحمد عوض، نفس المرجع، ص 21.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة 2002، ص 38.

⁵ علاء الدين ناظورية، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

الرسالة : هي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة وتحدد طبيعة النشاط الذي تعمل فيه.

الغاية : هي ما تريد المؤسسة تحقيقه في المدى البعيد.

الأهداف : هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة.

الإستراتيجيات : هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها وأهدافها.

السياسات : هي الوسائل التي تمكن من تحقيق الأهداف السنوية، وتتضمن السياسات التعليمية والقواعد والإجراءات الموضوعية بهدف الوصول للأهداف المحددة، وهي التي توجه عملية اتخاذ القرارات وتتناول المواقف المتكررة.¹ كما أنها تمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات وجميع التصرفات² داخل التنظيم.

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة صياغة الإستراتيجية يعبر عنها بالتوجه الإستراتيجي، وباعتباره موضوع بحثنا سنتطرق إليه في المطلب الموالي بشئ من التفصيل.

ت- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

وهي المرحلة التي يتم فيها وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، حيث تحاول فيها المؤسسة تنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة في المرحلة السابقة مع التغيير المستمر نتيجة لتطور البيئة وتقلباتها³، ويكون ذلك من خلال تنمية:

البرامج : تمثل هذه البرامج تحديدا للأنشطة أو الخطوات المطلوبة لإنجاز خطة (كيفية إنجاز مهام محددة)⁴، وهي أداة التوجه التنفيذي للإستراتيجية.

الموازنات : وهي ترجمة للبرامج في شكل نقدي أو مالي وهي تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة.

الإجراءات : وهي نظام للخطوات المتتابعة، و التي تصف بشكل تفصيلي كيفية تنفيذ مهمة، أو نشاط أو وظيفة محددة، حيث تحدد الأنشطة التي يجب القيام بها لتنفيذ برامج المنظمة.

ث- مرحلة التقييم والرقابة

وهي المرحلة التي يتم بفضلها وبقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب. أي الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

ويمكن تمثيل خطوات الإدارة الإستراتيجية من خلال الشكل التالي:

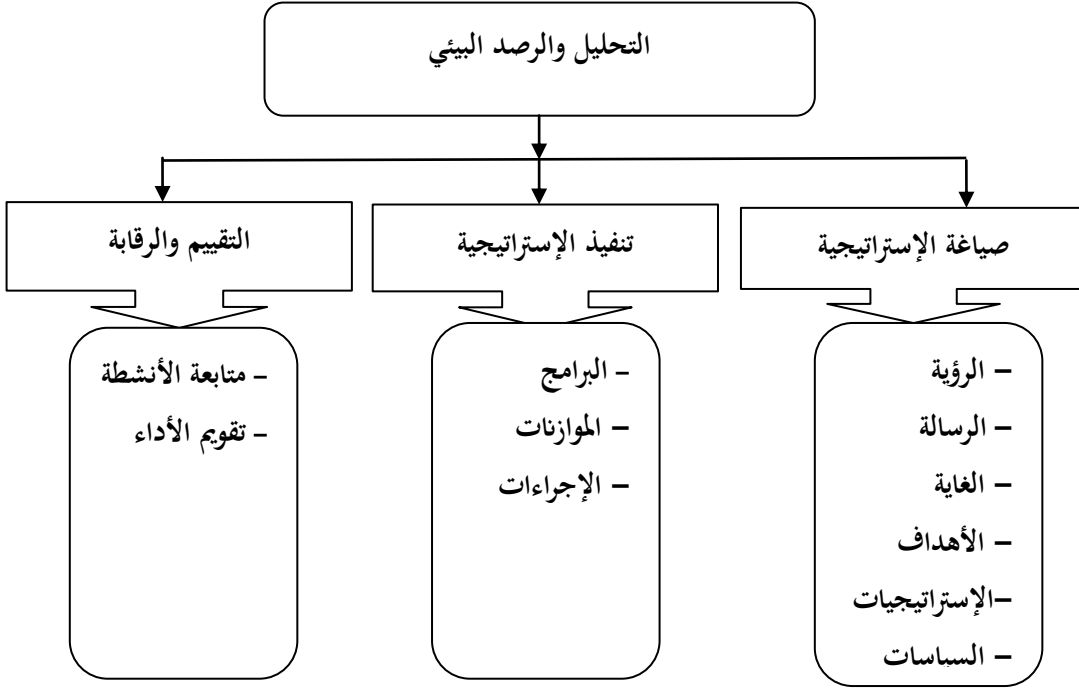
¹ نادية العارف، " الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص24.

² حسن مجّد أحمد مجّد مختار، مرجع سابق، ص51.

³ عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012، ص37.

⁴ حسن مجّد أحمد مجّد مختار، مرجع سابق، ص51.

الشكل رقم (07) : خطوات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تحليل الشكل رقم (07) :

يمثل هذا الشكل خطوات الإدارة الإستراتيجية التي تتمثل في مرحلة التحليل والرصد البيئي، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذها وأخيرا مرحلة التقييم والرقابة، بحيث تدخل كل من مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذها ومرحلة التقييم والرقابة ضمن مرحلة التحليل والرصد البيئي. ويجب أن نتوقف هنا على المقاربة النظامية* التي ينظر بها إلى عملية الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الرابع : مفهوم التوجه الإستراتيجي

يأتي التوجه الإستراتيجي نتيجة لجهد كبير ومضني تقوم به الإدارة العليا لإجراء موازنة كبيرة بين متغيرات متعددة وضغوط هائلة من أصحاب المصلحة في البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة، فكل يسحب باتجاه تحقيق ما يود الوصول إليه، وعلى الإدارة العليا في ظل هذا الخضم الهائل من الضغوطات أن ترى وتسمع مالا يراه ولا يسمعه الآخرون وصولا إلى النجاح الإستراتيجي.

* المقاربة النظامية هي المقاربة التي تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا.

1- تعريف التوجه الإستراتيجي

يعرف التوجه الإستراتيجي بشكل عام على أنه مرحلة صياغة الإستراتيجية، "وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الفرص ، وتجنب التهديدات، وتزيد نقاط القوة ، وتحذ من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعال".¹ ويحتوي التوجه الإستراتيجي على عدة عناصر سيتم توضيحها في العنصر التالي.

2- أبعاد التوجه الإستراتيجي

عرفنا فيما سبق أن التوجه الإستراتيجي يكمن في مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية، حيث تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية التحديد الشامل والدقيق لكل من المجالات المتعلقة بالمستوى العام ومستوى الإدارات والقطاعات.

فعلى المستوى العام: فتمثل أبعاد التوجه الإستراتيجي في كل من الرؤية، الرسالة، الأهداف الإستراتيجية والمحاور الأساسية للإستراتيجية وتخصيص الموارد المتاحة.

أما على مستوى الإدارات والقطاعات: فتمثل في الأهداف التكتيكية، بدائل الخطط والبرامج والمشروعات اللازمة.²

ويمكن توضيح مفاهيم أبعاد التوجه الإستراتيجي كما يلي:

أ- الرؤية vision

هي تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرين، تكون هذه الصورة في حدود (2-6) سنوات وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها. وبالطبع لا يمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها، والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة.³

وهذه الرؤية عبارة عن تصورات، توجهات، طموحات لما يجب أن يكون عيه الحال في المستقبل، إلى أين تريد المنظمة الذهاب/ الوصول من واقعنا؟، وماهي تصوراتنا لما يجب أن يكون عليه الحال العشر سنوات القادمة مثلا؟

¹ علاء الدين ناظرية، مرجع سابق، ص154.

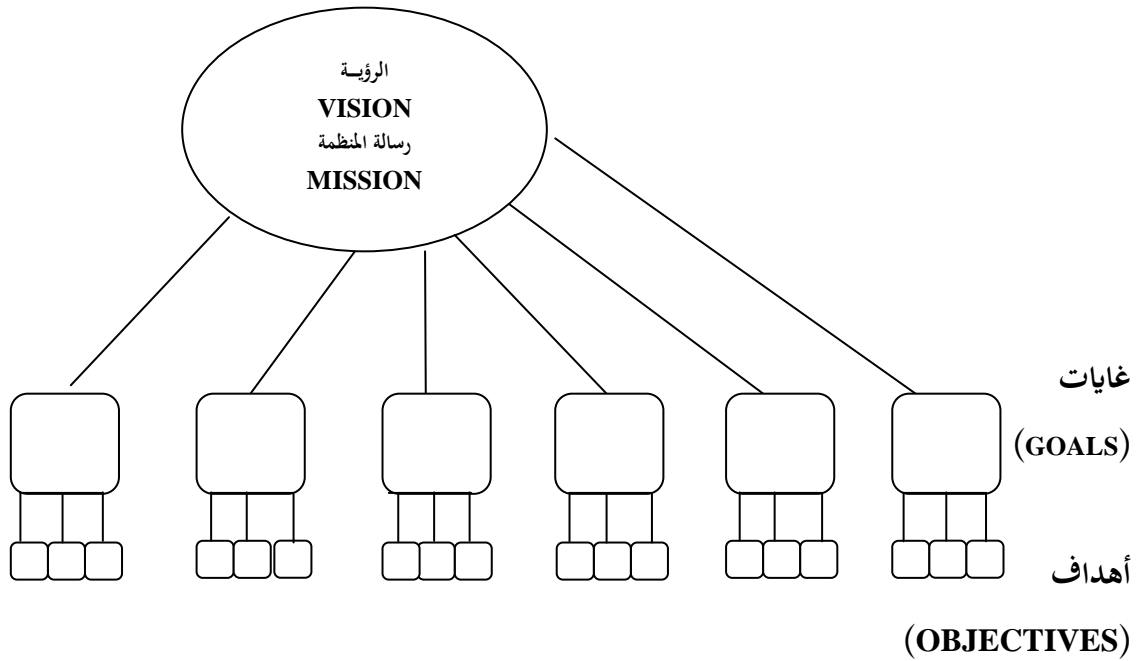
² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص128.

³ أحمد ماهر، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص74.

ب- الرسالة Mission

هي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا للشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الإجراءات التنفيذية، وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية معينة.¹ وهي السبب في وجود المنظمة و الغرض منها. وتحاول رسالة المنظمة الإجابة عن التساؤلات التالية: ماهو مجال نشاط المنظمة؟ ماهي الأعمال التي تؤديها مستقبلا؟ وتحتل رسالة المنظمة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، لكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة كبيرة جدا.² وبناء على رسالة المنظمة، تحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد. والشكل الآتي يوضح الخطوات المرتبطة بصياغة رسالة المنظمة.

الشكل رقم (08) : رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة.



المصدر: زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص51.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، نفس المرجع السابق، ص17.

² زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص51.

تحليل الشكل رقم (08) :

يتبين من الشكل أن الغايات والأهداف ينبثقان من رؤية المنظمة ورسالتها، ويمكن توضيح الأهداف والغايات فيما يلي:

ت- الأهداف Objectives

الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها. وينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعية وتحديد المعايير لقياس النتائج المحققة، والإطار الزمني لذلك، بغية تقسيمها طبقاً للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة.¹ وتحدد الأهداف ماذا يجب أن ينجز؟ ومتى يكون الإنجاز؟ وهناك فرق بين الأهداف Objectives والغايات Goals، فالأهداف تشتق من الغايات.

ث- الغايات Goals

هي حالة عامة لما تريد أن تحققه الشركة في المستقبل البعيد، مثلاً: تريد الشركة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق صافي الربح سنوياً بنسبة 10 %، وهذا معناه السعي لل غاية وهي تعظيم الربح²، إضافة إلى هذه الغاية توجد غايات أخرى تحاول معظم منظمات الأعمال الاقتراب منها وهي النمو والتوسع والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية، لذلك فإنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال³، وإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديدها.

ويجدر بالذكر أن الأهداف تتميز بالخصائص التالية:

الإرتباط بالرسالة والرؤية المستقبلية، العملية والواقعية، التحدي، القابلية للقياس، الجدولة الزمنية، التوازن، المساءلة الشمولية و التدرج.

وإذا كان الهدف هو النهاية المطلوب الوصول إليها فإن الإستراتيجية هي الطريق الموصل إلى هذه النهاية. وهذا ما يدفعنا إلى التطرق إلى الإستراتيجية.

ج- الإستراتيجية :

هي منهجية أو أسلوب عمل، خطة شاملة لتحقيق الأهداف، إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات، والإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية. وتوضع الإستراتيجية على ثلاثة مستويات هي: المستوى الكلي الذي تتخذ فيه قرارات لتحديد توجه العام المستوى الإداري (الوحدات)، والمستوى التشغيلي.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 58.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 17.

³ خالد مُجَّد بني حمدان، وائل مُجَّد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 147.

أما المحاور الستة الأساسية للإستراتيجية فهي:

- 1- دعم وتنمية الموارد المالية والبشرية.
- 2- الإعلام والتوعية التنموية.
- 3- جودة ونوعية الخدمات المقدمة.
- 4- التنسيق والتكامل مع المؤسسات الأخرى.
- 5- البنية الأساسية والمؤسسية.
- 6- تعظيم الإنتاجية وترشيد الإنفاق.¹

وعليه يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي ذو أهمية بالغة للمنظمات.

والجدير بالذكر أن أبعاد التوجه الإستراتيجي لا تقتصر على تلك التي ذكرناها، فهناك أبعاد أخرى مثل القيم والشعار على سبيل المثال، وقد تعمدنا ذكر تلك العناصر فقط لأننا ستقوم بتوضيحها في الجانب التطبيقي.

3- أهمية التوجه الإستراتيجي

تكمن أهمية تحديد التوجه الإستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المنظمة بيئتها، وتبرير شرعية وجودها وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فإن المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه ولعل أسوء من هذا هو أن تسير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد، بمعنى أن لا تتحمل ادارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد اتجاهها الاستراتيجي.

ويخدم التوجه الاستراتيجي وحدة التفكير في المنظمة، حيث يعد دليلا لربط جميع الخطط فيها، ويساعد في تحديد الأولويات لأنشطتها لذا يعد مرشدا لتخصيص الموارد.²

وتجدر الإشارة إلى أن التوجه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال يعتبر أحد مكونات العملية التخطيطية وإن فعالية بطاقة التقييم المتوازن في منظمات الأعمال من المفترض أن تتضمن مكونات التوجه الإستراتيجي.³

أما بالنسبة لأهمية الإدارة الإستراتيجية فسننتظر إليها في المطلب الآتي.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 133، 134.

² كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

³ وائل مجد صبحي إدريس، "سلسلة إدارة الاداء الإستراتيجي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص 61.

المطلب الخامس : أهمية الإدارة الإستراتيجية و مبادئها

1- أهمية الإدارة الإستراتيجية

لخصت أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:¹

- أ- تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة في التوقع بمشكلات المستقبل.
 - ب- تهيئ بوضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها.
 - ت- يساهم البحث فيها المديرين على القيام بتخطيط استراتيجي بعيد الأمد بما يساهم في نجاح المنظمة.
- كما أنها²:
- تساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بأهداف المؤسسة.
 - تمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل اثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
 - تؤدي إلى تحقيق الفعالية والاداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون والجدية.
 - وحتى تصل المنظمات إلى تحقيق مبتغاها وحب عليها أن تستند إلى مجموعة من المبادئ في إدارتها الإستراتيجية.

2- مبادئ الإدارة الإستراتيجية

تستند الإدارة الإستراتيجية على مجموعة من المبادئ تتمثل في:

- الواقعية :** حيث تنطلق الإدارة الإستراتيجية من تحليل ورصد ودراسة بيئة المنظمة ثم صياغة إستراتيجيتها في ضوء إمكانياتها ومواردها الفعلية.
- المرونة :** أي أن الإدارة الإستراتيجية تسمح بالاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- السيرورة :** إذ أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من مراحل او خطوات متسلسلة.
- الشمولية :** حيث أن الإدارة الإستراتيجية تمس وتشمل مختلف المستويات الادارية.
- التكامل والتسيق بين جميع المستويات الادارية.**

¹ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص38.

² فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000، ص30.

المبحث الثاني : مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

سنحاول في هذا المبحث أن نعطي مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق إلى نشأة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، ثم تقديم تعريف الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لتتطرق بعدها إلى مراحلها، لنختتم بذكر أهميتها كما يلي:

المطلب الأول : نشأة الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

ظهر إلى الساحة الاقتصادية تياران حول توافق الأخلاقيات* والربح، التيار الأول: يدعي عدم توافق الأخلاقيات مع الربح حيث أنها تخلق تكلفة ويمثل هذا التيار مقاربة فريدمان Friedman حول نظرية القيمة للمساهمين 1970، أما التيار الثاني فيدعي أفضلية بحث المؤسسة بتسيير علاقاتها مع الأطراف أصحاب المصلحة فريمان 1984 Freeman (نظرية أصحاب المصلحة) عند طلب الربح، الأمر الذي يمنحها البقاء في السوق وبذلك استدامتها، وهو ما يجعل الأخلاقيات متوافقة مع الربح في هذه المقاربة.

وردا على هذه الرؤية المالية (وهو ما يمثل التيار الثاني)، يؤكد أرو Arrow 1973 أن: قواعد مثل هذا النظام الاقتصادي لا تكفي لتعظيم الرفاه الجماعي عندما تظهر احتكارات أو إخراجات سلبية، ففي وضعية الاحتكار، تشجع المؤسسة الحصول على فائض من إيرادات غير عادل بسبب موقعها المهيمن، أما عن الإخراجات (Externalisation)، فإنه يجب أن يدرك المديرون-متخذي القرار- مجموع التكاليف الناجمة عن أفعالهم في عملية الأخرجة، وقد تتعلق مثلا: بتلوث المياه أو الهواء، أين يحال إصلاح هذا التلوث إلى المجتمع وحسب البعض، يجب على هذه المشاكل أن تعطى الأفضلية للدولة. وفي هذا الإطار يطرح فريمان Freeman 1984 في كتابه "Strategic Management : A Stakeholder Approach" فكرة الأطراف المتأثرة بنشاطات المؤسسة (الأطراف أصحاب المصلحة)، حيث يجب مراعاة مصلحة هاته الأطراف أثناء قيادة المؤسسة حسب رأيه.

وحسب كريستيان شوتز Christian Shutz (المسؤول المكلف بالمسؤولية الاجتماعية في شركة BMW) في نظريته للمسؤولية الاجتماعية فإن "القيام بالمساهمة في التطوير الاقتصادي هو التصرف بتوافق مع الأخلاقيات"، حيث أن ضمان النجاح الاقتصادي على المدى الطويل يأخذ بإعتبار كل أطراف أصحاب المصلحة.¹

* قصد بالأخلاقيات هنا المسؤولية الاجتماعية.

¹ خديجة هاجر دويدي، مرجع سابق، ص 105-106.

ويرى غاسبارسكي W.Gasparski أن الممارسة (Praxélogie) والأخلاقيات تخلقان سياق قيادة سلوك إنساني، حيث تخلق إطارا لتطوير النشاطات الاقتصادية وسلوكات المؤسسات، ففي إطار معالجة المسؤولية الاجتماعية داخل سياق الفعالية، يأتي ما يسمى « Triple E » ب، والتي تعني:

- الفاعلية « Efficience » والفعالية « Efficacité » (بعد الممارسة « Praxéologique » لفعالية النشاط)؛

- الأخلاقيات « Ettiue » (بعد أخلاقي لتوافق النشاط).

ويضيف W.Gasparski إجابة عن لماذا « Triple E » أن:

- المعرفة التكنولوجية ومعرفة العلوم الاقتصادية لم تعد كافية لتطوير إيجابي لسلوك المؤسسات.

- يجب على الاقتصاد المرتكز على المعرفة أن يحتوي على معارف سياقية أخلاقية (Axiologique) لسلوك المؤسسات.

وهذا ما يجعل هاته المعارف أساسية لسلوك المؤسسات الناجحة. غير أن الأخلاقيات المنفذة في المؤسسة تقدم غالبا تكلفة على المدى القصير، ولكن البحث عن استمرارية المؤسسة يفترض تجاوز البحث البسيط عن النتيجة في المدى القصير إلى الربح في المدى الطويل، فهي تفترض الابتعاد عن الممارسات غير الشريفة، وتفترض احترام الشركاء، وتهمل كذلك بعض المصادر الدقيقة للربح، وبعض المصالح القصيرة المدى. حيث يجب على المؤسسة بالإضافة للبحث عن الأداء الاقتصادي والمالي أن تهتم أيضا بنتائج أفعالها على الأطراف أصحاب المصلحة التي هي على علاقة تعاقدية معهم (المساهمين، الدائنين، العمال، الموردين، الزبائن والسلطات العامة) أو المتأثرة على نطاق أوسع بنشاطات المؤسسة (البيئة).

بذلك تدخل المسؤولية الاجتماعية في الطموح التنافسي على المدى الطويل بالتخلي عن الحلول المربحة على المدى القصير، وهو ما يعني الاستثمار في الجانبين: الاجتماعي والبيئي (مثلا: الأخذ بالحسبان السلوكات غير النزيهة والتي يمكن أن تؤثر سلبا على معنويات العمال) حيث يخدم الجانبان - الاجتماعي والبيئي - الأداء المالي (إصلاح صورة المؤسسة لأجل التقييم السوقي للأسهم ولتحقيق رقم أعمال أفضل). فقد اعتبرت الأخلاقيات في المؤسسة منذ سنوات الـ 90 (Y. Biefnot و Y. Pesque، A. Boyer (2002) ، (1992) G.Lipovetsky (2002) ...) كوسيلة إستراتيجية تسمح بخلق ميزة تنافسية مستدامة، من هنا دخلت المسؤولية الاجتماعية منظور نفعي وعملي مرتكز على تطوير الكفاءات الفردية والتنظيمية، وأصبحت أهدافها المعلنة هي تحسين العلاقات الاجتماعية والمجتمعية.¹

¹ خديجة هاجر دويدي، مرجع سابق، ص 107.

المطلب الثاني : تعريف الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

يرى كل من كارول (Carroll,1979) و كلاركسون (Klarkson,1995) و ميغير (Meguire,1963) نقلا عن هون (Hoon,2005) أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة أو مسؤولية الشركة تفترض الالتزامات الاقتصادية والقانونية، فضلا عن المسؤولية عن المجتمع التي تمارس من خلاله الشركة نشاطاتها ويفترض هون (Hoon,2005) أن مسؤولية الأعمال ينبغي أن تصف أعمال الشركة ومجالات المشكلات الاجتماعية الأخرى. وحاول كارول (Carrol,1979) أن يفسر المسؤولية الاجتماعية الشاملة للشركة من خلال بناء نموذج مفاهيمي للمسؤولية قابل للتطبيق وذي إبعاد أخلاقية، وقانونية، واقتصادية، وتصف استجابة الشركة لمسؤوليتها الاجتماعية (بالإستراتيجية) لأنها تتوجه نحو الأداء الاجتماعي للإدارة أكثر من المسؤولية الاجتماعية التقليدية.¹

واتفق وارتيك وكوشران (Wartick & Cochran) مع الاتجاه سابق الذكر في عد الاستجابة الاجتماعية الشاملة للشركة (عملية تتعلق بالأداء الاجتماعي الشامل) وهذا يعني أن الاستجابة الشاملة للمسؤولية الاجتماعية تطور مباشرة من خلال المداخل الإدارية أو التوجهات الإدارية الشاملة، غير أن البعض حدد مجال المسؤولية الاجتماعية الشاملة او (الإستراتيجية) للشركة في الاستجابة لأصحاب المصالح، ووصفها (بالمسؤولية الشاملة للشركة إزاء أصحاب المصالح) حسب هون (Hoon,2005) واصفا أصحاب المصالح بكل الأطراف التي تتبادل العلاقة والمصلحة مع الشركة من داخلها ومن خارجها وتتطلب عملية المجال وتوجيهه بما يتلاءم والاستجابة الاجتماعية أن تتأطر المسؤولية الاجتماعية بالتصورات الإستراتيجية متضمنة (الرؤية، والرسالة، والإستراتيجية والتكتيكات)، وهذه يوجه بعضها الآخر من جانب، ويسانده من جانب آخر. وعند تطويع عناصر الاتجاه الإستراتيجي (Strategic Direction) المذكورة انفا لما يتوافق ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية الشاملة للشركة فينبغي ابتداء ملاحظة ما يأتي:

- الرؤية تعني التوقعات المستقبلية التي تكافح المنظمة من اجل الاستجابة لها، أو ما الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة مستقبلا.
- والرسالة تعني ما ينبغي أن تعمله المنظمة من اجل بلوغ رؤيتها . مع ملاحظة النشاطات التي تنجز من قبل الآخرين.
- وتوضح الإستراتيجية الطريقة التي تنجز من خلالها المنظمة رسالتها ، أي وسائل بلوغ الرسالة.
- تحدد التكتيكات المجالات التي تنفذ من خلالها الإستراتيجية والأشخاص الذين يقومون بعمليات التنفيذ وإجراءاته، وهو عمل ضروري بالنسبة لنجاح المنظمة حسب هندرسون (Henderson ,1989).

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 83، 2010، ص207.

لذا تم النظر إلى الإستراتيجية مجازاً "بالإطار الذي يتضمن عناصر الاتجاه الإستراتيجي سابقة الذكر ووسائل الاستجابة لها"، إذ أن النتيجة المتوقعة للإستراتيجية تزويد منظمة الأعمال بمصدر الميزة التنافسية المستدامة، وهذه الميزة لا تتحقق إلا بمساندة المجتمع للمنظمة وتقبله لمعطيات إستراتيجيتها، فضلاً عن أن إستراتيجية المنظمة ومسؤوليتها الاجتماعية الشاملة تركزان على البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية تهتم بطريقة تنافس المنظمة في موقع السوق، فإن المسؤولية الاجتماعية الشاملة تهتم بتأثير الإستراتيجية على المجتمع وأصحاب المصالح.

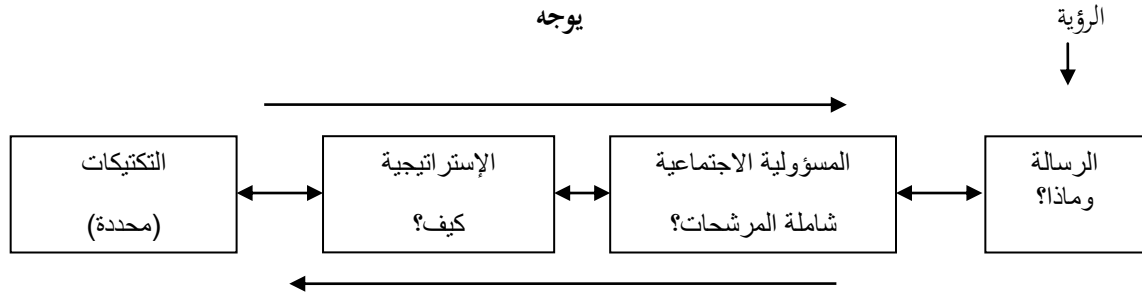
تأسيساً على ما تم ذكره آنفاً فإن إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة تركز على الموازنة بين إستراتيجية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية الشاملة، مما يعني تضمين معاني المسؤولية الاجتماعية ومتطلباتها في كل عناصر الإستراتيجية بدءاً "من الرؤية والرسالة" وانتهاءً بمسارات العمل والتكتيكات.

وعليه فإن الإستراتيجية الشاملة للمسؤولية الاجتماعية تتأسس على كل من المجال الإستراتيجي (البيئة والمنظمة بمستوياتها المختلفة) والمحتوى الإستراتيجي المتضمن (الرؤية ، الرسالة ، ومسارات العمليات والتكتيكات) وتتماشى معها في مستوى الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.¹

وتوضيحاً لما سبق فإن الشكل الموالي يوضح موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الاستراتيجي للمنظمة.

الشكل رقم (09) : موقع المسؤولية الاجتماعية في المحتوى الإستراتيجي للمنظمة

المحددات التنظيمية (الموارد الداخلية والقدرات)



المحددات البيئية (الاجتماعية، الثقافية، القانونية، أصحاب المصالح، الأسواق، التكنولوجيا)

يساند

المصدر: سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد83، 2010، ص209.

وحسب وهيبة مقدم يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية على أنها الدمج الكامل لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الإستراتيجية العامة للمنظمة، واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة لا تقل أهمية عن الأهداف الاقتصادية.

¹ سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سابق، ص208-209.

فهي لا تعني تبني التزام اجتماعي معين نتيجة تأثير داخلي أو خارجي كممارسة المسؤولية الاجتماعية كرد فعل لضغوطات المجتمع مثلا.

المطلب الثالث : مراحل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

يمكن أن نميز بين ثلاث (03) مراحل للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وهي : مرحلة التخطيط مرحلة التنفيذ، ومرحلة التقييم.

1- مرحلة التخطيط للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

وتشمل هذه المرحلة كلا من: تحديد الأهداف المراد بلوغها من إقامة نظام إستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، التفكير الإستراتيجي، والسياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية.

أ- تحديد الأهداف المراد بلوغها من إقامة نظام إستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

من أجل صياغة وتنفيذ سياسة عامة للمسؤولية الاجتماعية لا يكفي مجرد التعبير عنها، أو الإبلاغ عنها إعلاميا، بل يجب أن تتم من خلال ممارسات فعلية تتطلب التجديد والتغيير التنظيمي. ففي البدء يتعين على الإدارة العامة ومجلس الإدارة تحديد الحاجات المراد تحقيقها من وراء تبني الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، أي تحديد أسباب و أهداف تبني المسؤولية الاجتماعية. حيث على المنظمة أن تعلن عن رغبتها في تبني نظام الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية وتحدد سبب هذه الرغبة. فقد ترغب و تقرر المنظمة التي لا تكون لديها تجارب أو خبرات من قبل في مجال الالتزام الاجتماعي أن تتبنى المسؤولية الاجتماعية لتحقيق منافع مختلفة كالتنمية المستدامة، زيادة رضا الزبائن وولائهم لمنتجات وخدمات المنظمة وكذا تحقيق التكامل و التواصل الإيجابي مع المجتمع المحلي والسلطات المحلية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترغب المنظمات التي طبقت شكلا من أشكال المسؤولية الاجتماعية في تحسين أدائها وتناجها في هذا المجال وذلك للأسباب التالية:

التميز عن منافسيها، تطوير التزاماتها الاجتماعية وفقا لتغيرات المجتمع من حولها، إيجاد مكانة متميزة وسط المنظمات التي تملك ممارسات جيدة في المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى التموقع الجيد في سوق العمل. مع مراعاة أن الأهداف المراد تحقيقها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار اهتمامات كل أصحاب المصلحة¹.

ب- التفكير الإستراتيجي (تحليل swot)

بعد تحديد الأهداف المراد بلوغها من إقامة نظام إستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية تبدأ مرحلة التفكير الإستراتيجي.

¹ هيبية مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص 135-136.

ويقصد بالتفكير الإستراتيجي (التحليل الإستراتيجي) تحليل نشاط المنظمة بالإعتماد على مصفوفة SWOT. وذلك لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف (التشخيص الداخلي)، والفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي). فما يقدم تشخيص البيئة وتشخيص القدرات لإتمكين لتحليل SWOT¹.

حيث يمثل **swot** :

- نقاط القوة والضعف W/S : وتمثل بالموجودات المالية والمهارات البشرية وما تمتلكه المنظمة من معلومات وامكانات مالية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

- الفرص والتهديدات O/t : وتتمثل بالمتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر في الموقع الذي تحتله المنظمة.²

ويتمثل الغرض من هذه المرحلة الموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية الاجتماعية المالية والبشرية، وبين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق ذلك.

حيث يجب تبني برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل مدروس ومتوازن بين إمكانيات المنظمة واحتياجات أصحاب المصلحة.

ت- السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية (التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية)

تمثل السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية الخطوط العريضة لأهم المحاور المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على المدى البعيد. وقبل صاغتها يجب مراعاة بعض المرجعيات التي تستعمل لتوجيه نحو مجال الالتزام الاجتماعي، من أهمها الإطار القانوني الذي يحدد نشاط المنظمة، إذ على المنظمة أن تلائم نشاطاتها مع القوانين السائدة في البلد الذي تعمل فيه.

وتتضمن السياسة العامة للمنظمة اتجاه المسؤولية الاجتماعية ثلاث (03) خطوات أساسية هي:

المواءمة بين إمكانيات المنظمة والحاجات ذات الأولوية في قطاع المستفيدين، وضع رسالة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، و وضع الأهداف الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.

- المواءمة بين إمكانيات المنظمة والحاجات ذات الأولوية في قطاع المستفيدين

من المهم التعرف على حاجات أصحاب المصالح قبل صياغة رسالة المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية ويمكن الاستعانة بنموذج "هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية" لتحديد هذه الحاجات، وعلى المنظمة تحليل واقعها اتجاه المسؤولية الاجتماعية وتقييم برامجها الاجتماعية الحالية.³

¹ عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، مرجع سابق، ص 63

² ثامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 29.

³ وهيبه مقدم، مرجع سابق، ص 137، بتصرف من الطلبة.

- وضع رسالة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال

تتضمن الرسالة الصورة المستقبلية للمنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتعبر عن الحالة المثالية التي من خلالها تحقق المنظمة تطلعاتها الاجتماعية.

ومن أبعاد هذه الرسالة نجد: النطاق الذي تستهدفه برامج المسؤولية الاجتماعية، مجالات عمل البرامج فلسفة العمل، الشريحة المستهدفة من البرامج، وأبرز الخدمات التي ستقدمها المنظمة في إطار المسؤولية الاجتماعية.

- وضع الأهداف الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

انطلاقاً من الرسالة تحدد الأهداف الإستراتيجية تجاه كل فئة من أصحاب المصالح. تساعد هذه الأهداف الإستراتيجية في صياغة الأهداف الفرعية التشغيلية وتحديد برامج العمل.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار عند إعداد سياستها العامة قضايا المجتمع الفعلية سواء من حيث طبيعة نشاطاتها أو الاحتياجات الفعلية للمجتمع.

كما يجب على المنظمة اتباع سبيل الحوار مع أصحاب المصلحة من خلال خلق نموذج التواصل الاجتماعي الذي يتضمن مناهج وقواعد للحوار معهم. إذ من المهم خلق منافذ تواصل مع أصحاب المصلحة من داخل وخارج المنظمة، ومتابعة اهتماماتهم، ومحاولة إشراكهم في المسؤولية الاجتماعية بكل جديد على مستوى المسؤولية الاجتماعية.

وباعتبار أنه لكل منظمة رؤية إستراتيجية (الطموح بعيد الأجل الذي تود المنظمة أن تصل إليه) ورسالة إستراتيجية (الهدف من وجود المنظمة ونوع الحاجات التي تلبّيها وتميزها عن باقي المنافسين في الصناعة) تقوم بتحديدتها عند إنشائها، فإنه يجب أن تتوافق سياسة وبرامج وخطط المسؤولية الاجتماعية مع هذه الرؤية. بل أكثر من ذلك، يجب أن تخدمها وتسهم في تحقيقها. وبذلك تضمن أن الالتزام الاجتماعي لن يخلق مشكلات لاحقة للمنظمة، ويؤجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.¹

¹ وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص138، بتصرف من الطالبين.

2- تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يحدد التنفيذ نجاح أو فشل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، ويتم من خلال خطوات:

أ- تطوير أنظمة المعلومات الإدارية في منظمة الأعمال

من أجل دراسة احتياجات أصحاب المصلحة تحتاج المنظمة إلى نظام معلوماتي داخلي وخارجي فالمعلومات الدقيقة مهمة لوضع إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

ب- إدارة التغيير التنظيمي في منظمة الأعمال

تعتبر المسؤولية الاجتماعية عملية تنظيمية جديدة، لذلك من المحتمل أن يواجهها تهديد يتمثل في مقاومة هذا التغيير من طرف العاملين كتحريب الآلات، الغياب، تقديم الشكاوي، عدم الرغبة في التعاون، تشكيل التنظيمات غير الرسمية وقوى الضغط.

والتغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافا لأحد الأمرين:

- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية.
- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

ت- غرس ثقافة المؤسسة الاجتماعية في منظمة الأعمال

تتأثر ثقافة المسؤولية الاجتماعية بالثقافة التنظيمية السائدة في دولة معينة. حيث أن الثقافة التنظيمية هي بدورها انعكاس للبيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية للبلد. فبعض العوامل الثقافية تحدد طبيعة المسؤولية الاجتماعية المتبناة وتختلف من بلد لآخر. فمثلا ثقافة العمل الجماعي السائدة في بعض البلدان مثل الصين والمكسيك وفنزويلا تحقق استجابة جيدة تجاه المسؤولية الاجتماعية عكس البلدان التي تتميز بالثقافة الفردية مثل أمريكا وهولندا ونيوزيلندا. فالأسلوب الجماعي يمنح العاملين القدرة على تسخير قيمهم الفردية لمصلحة قيم المنظمة.

وتجدر الإشارة أن ثقافة المؤسسة الاجتماعية من الثقافات التي تم إعادة اكتشافها، ففي السابق كان مجال العمل الخيري والاجتماعي يتم من خلال مبادرات فردية للمنظمات، وغالبا ما يكون في شكل مساعدات هبات ومالية. أما اليوم فقد بدأت تتبلور إستراتيجيات طويلة المدى تهدف إلى التنمية المستدامة، فانتشرت ثقافة المسؤولية الاجتماعية كقاعدة تنطلق منها كل جهود المنظمات في مجال العمل الخيري والإنساني والاجتماعي. بل وأصبحت المسؤولية الاجتماعية واجب تمليه عليها واجبات المواطنة التي اكتسبتها من وجودها في المجتمع وارتباطها به، وتأثيرها عليه وتأثرها به.

ث- تحويل برامج المسؤولية الاجتماعية إلى خطط وظيفية وتنفيذية قابلة للقياس والتقييم

لتحقيق التكامل بين المسؤولية الاجتماعية وعناصر الإستراتيجية العامة للمنظمة يجب الربط بينها وبين الوظائف المختلفة للمنظمة كالتسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، والعمليات التنفيذية. إضافة إلى الربط بينها وبين التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، كما لا بد من تحديد أصحاب المصالح لتوجيه المسؤولية الاجتماعية تجاههم.¹

ج- تشكيل فرق عمل لإدارة المشروع مع أهمية إشراك كل العاملين في عملية التنفيذ

يحتاج مشروع المسؤولية الاجتماعية إلى عدد من الفرق لمتابعة التقدم وتطبيق البرامج وخطط العمل والنشاطات المرتبطة بهذه البرامج. تكون هذه الفرق تحت قيادة المسئول الإداري عن قسم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى إشراك كل العاملين وعلى مختلف المستويات في المساهمة في إنجاحها. كما أن هذه المساهمة تقلل من مشكلة مقاومة التغيير وتدفع بهم إلى التجديد والابتكار.

ح- تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية

خلال هذه المرحلة يتم التنفيذ الفعلي للخطط التشغيلية المكونة من برامج ومبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تم وضعها في المراحل السابقة على أرض الواقع، حيث تتم إدارة الخطة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة المشاريع ضمن لجنة المسؤولية الاجتماعية أو إدارة المسؤولية الاجتماعية.

خ- أدوات إدارية وأنظمة تسيير تساعد في الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

يمكن للمنظمة أن تلجأ لعدة أدوات إدارية من أجل متابعة تنفيذ مشروع المسؤولية الاجتماعية مثل : لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، بطاقة الأداء المتوازنة المستدامة، إدارة المخاطر. كما يمكن أن تلجأ إلى أنظمة الإدارة الصادرة من المنظمات الدولية مثل: "إيزو 2600"، "إيزو 14004"، و"إيزو 9004".

¹ وهيبية مقدم، مرجع سابق، ص 141-144.

3- تقييم الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر مرحلة التقييم والتعديل آخر مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية. وتتضمن هذه المرحلة عدة مراحل.

أ- مرحلة اختيار المعايير

يتم في هذه المرحلة استعمال مجموعة من المعايير (المؤشرات) التي تساعد في عملية القياس وهذا بغض النظر عن النظام المستخدم في عملية القياس ويجب أن تشمل : مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي، مؤشرات اجتماعية لقياس الأثر الاجتماعي، ومؤشرات تتعلق بالتنمية المستدامة.

ب- تجميع المعلومات

من أجل أن تعبر المعايير عن قياسات سليمة وصحيحة يجب أن تكون المعلومات المرتبطة بها تتمتع بالدقة العالية. لذلك يجب أن تتميز المعلومات المستعملة في تشكيل المؤشرات بما يلي : سهلة المنال، غير مكلفة، وموثوق بها من طرف المستعملين.

ت- عملية القياس

بعد اختيار عدد من المؤشرات، يتم مقارنة المعايير المرجعية خلال الفترة التي سبقت دمج نظام الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية مع المعايير المحققة بعد تنفيذ النظام للوقوف على تطور الأداء.

ث- تحليل النتائج والاستفادة من نظام التغذية العكسية

بعد عملية القياس تأتي مرحلة تحليل النتائج، حيث تقيم المنظمة أداؤها الاجتماعي، وتعرف مدى فعالية دمج الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في المنظمة. وتقييم النتائج لا يجب فقط أن يركز على النتائج الكمية من خلال المؤشرات فحسب، إنما يتعداه ليشمل إجراء استبيان أو مقابلات مع أصحاب المصلحة ومعرفة ما إذا كانت البرامج الاجتماعية قد حققت مبتغاها أم لا. وكذا لاستقصاء النقائص من أجل محاولة تلافيها في التجارب القادمة.¹

ج- إعداد تقرير بالنتائج المحققة (تقرير المسؤولية الاجتماعية)

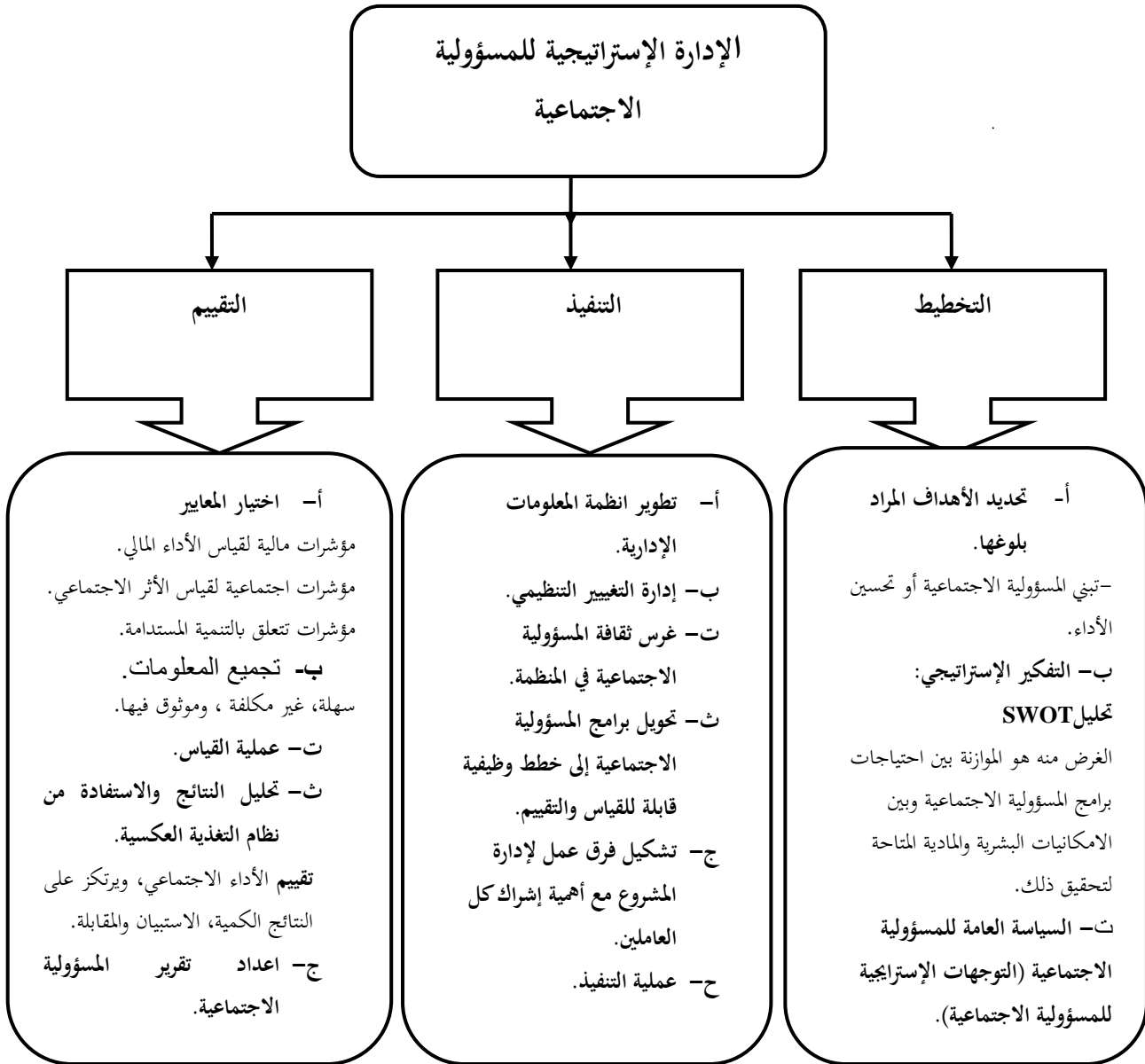
يجب على منظمات الأعمال تقييم أداؤها الاجتماعي والبيئي بصورة منتظمة من خلال تقديم تقارير سنوية ويفضل أن يتحقق منها مراجعو حسابات خارجيون.

وتقرير المسؤولية الاجتماعية هو تقرير عام وغير مالي يستعرض الموقف العام للمنظمة في عدد من قضايا المسؤولية الاجتماعية. كما تهدف عملية إصدار تقارير المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق هدفين هما:

¹ وهيبية مقدم، مرجع سابق، ص 147.

- هذه التقارير تعد بمثابة نظام لإثبات شرعية المنظمة.
- بموجب هذه التقارير يمكن مراقبة المسيرين ومتابعة أدائهم والحصول منهم على المعلومات الدقيقة والصادقة التي يحتاجها أصحاب المصلحة.

ويمكن تمثيل مراحل الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (10) : المراحل الثلاث للإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الرابع : أهمية الإدارة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذات أهمية بالغة للمؤسسات، إذ يمكن اعتبارها من ناحية جزء من السياسة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن ينظر إليها باعتبارها دجماً للتوجهات الاستراتيجية في المؤسسة، كما أنها تساهم في وضع وتجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية. أما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فتتقود وتسير وتؤثر على النمط الإداري في المؤسسة.

إذن المسؤولية الاجتماعية هي في الأصل ناجمة عن قرار يتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة، وهذا القرار يحتاج من أجل وجوده في المؤسسة إلى إدارته استراتيجياً.

المبحث الثالث : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

تسعى المؤسسات من خلال دراسات التخطيط الإستراتيجي والمسوح الميدانية والبيئية للأنشطة والأعمال (strategic planning) لمعرفة الفرص والتهديدات الموجودة لديها ومعرفة نقاط القوة والضعف في سياساتها و برامجها، وبناء على النتائج والبيانات الصادرة من هذه الدراسات تقوم إدارات المؤسسات بالاستفادة من الفرص ونقاط القوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لتجنب التهديدات ونقاط الضعف، ولأن كثير من الفرص والتهديدات ليس مصدرها فقط قضايا تتعلق بالمنتجات أو الأسواق أو التكنولوجيا فقط، بل قد تكون مرتبطة بالسياسات والإجراءات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية خارج المؤسسة، تقوم المؤسسات بتصميم خطط وبرامج للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، مستخدمة أربعة استراتيجيات رئيسية هي: الإستراتيجية المعرّقة، الإستراتيجية الدفاعية، الإستراتيجية التكيفية والإستراتيجية المبادرة.

المطلب الأول : الإستراتيجية المعرّقة (Obstructionist strategy)

تقوم المؤسسة من خلالها بالتركيز على المتطلبات الاقتصادية فقط، دون الاهتمام بالمتطلبات الاجتماعية والتي قد تقوم بمقاومتها، وتعتمد على إستراتيجية ردود الأفعال (Reactions Strategy)، حيث تقوم الشركة بتترك المشاكل دون حلول¹، ثم يحدث ضغط من الرأي العام فتستجيب للمشكلة، رغم إنكارها لمسؤوليتها وأخطائها ومحاولتها لتقليل من تأثيراتها السلبية، تسعى إلى التخفيف من الردود الغاضبة لأصحاب المصالح.

المطلب الثاني : الإستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy)

في إطار هذا النمط من التبنى للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعل المؤسسة تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها.

¹ خالد العواملة، "مواطنة الشركات وحوكمة القطاع الخاص من النظرية الى التطبيق"، المؤتمر الدولي العالمي للمسؤولية الاجتماعية، الدوحة، قطر 2016.

وتركز منظمة الاعمال على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط. ويلاحظ أن هذا النمط ترى بموجبها إدارة المؤسسة أن المسؤولية الاجتماعية هي تكلفة فقط لا يفترض ان تتحملها المؤسسة. وبالعودة الى هرم كارول فإن هذه الاستراتيجيات للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع، وهو المسؤولية القانونية. بالاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة للمؤسسة وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الضرورية للقيام بالدور الاجتماعي لاحقاً.¹

المطلب الثالث : الإستراتيجية التكيفية (Accommodative Strategy)

وتلجأ المؤسسات من خلال هذه الاستراتيجية إلى إيجاد حلول توافقية تؤدي إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية، وهي تطبق المسؤولية الاجتماعية من خلال عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تواجه مساءلة قانونية من الجهات المختصة، هذا الجمود عادة ما يأتي نتيجة للضغوط الخارجية وليس منطلقاً من ثقافة المؤسسة.

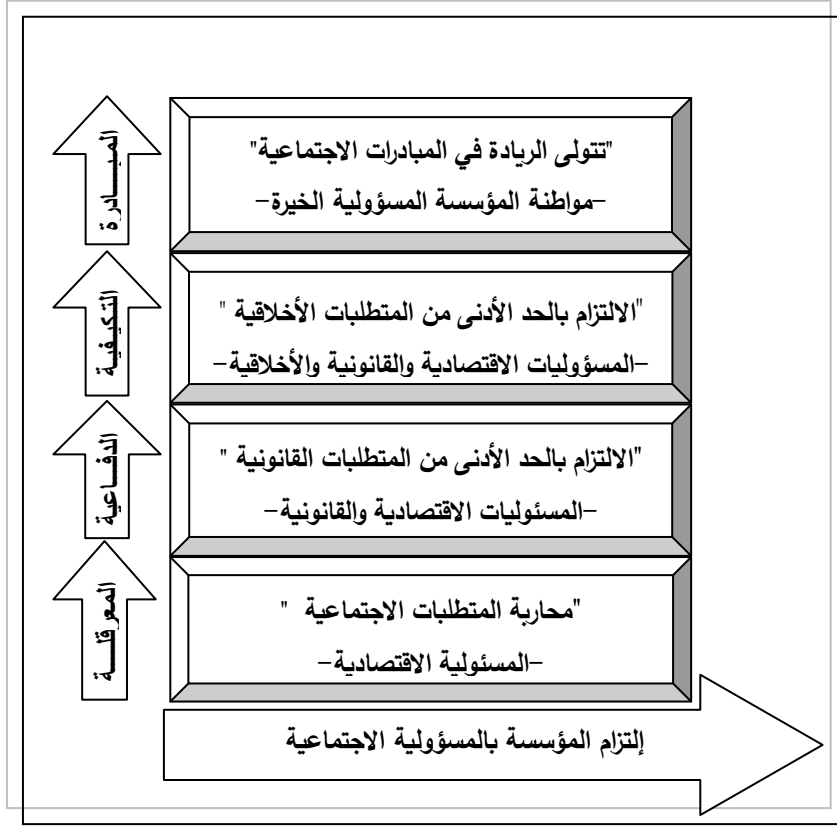
المطلب الرابع : استراتيجية المبادرة (Proactive Strategy)

حيث تأخذ المؤسسة زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية التي تتوافق مع المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية الملتزمة بها، كما تمتلك القدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات الموجهة إليها سواء من الجانب الحكومي أو الرأي العام، وعندها إمكانية توفير الحلول والالتزام بمسؤولياتها تجاه النشاطات والأعمال التجارية التي تقوم بها، مما يعزز من سمعتها ومكانتها في السوق. كذلك تتميز هذه الاستراتيجية بأن الأداء الشامل للمؤسسة يأخذ دائماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة او التصرفات ذات اثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته.² والشكل الآتي يوضح تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة"، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص96.

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والاعمال"، مرجع سابق، ص97.

الشكل رقم (11) : تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والاعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2008، ص98.

وعادة ما تتبع منظمات الأعمال استراتيجية معينة تعد بمثابة منهج استراتيجي للمشاركة الاجتماعية والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية. وتجدد الإشارة إلى أن اتباع المنظمة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المنظمة بالدور الملقى على عاتقها اتجاه المجتمع، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها، إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين استراتيجية المنظمة والمسؤولية الاجتماعية¹.

1 أحمد سامي عدلي، إبراهيم القاضي، "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم في الإدارة والسلوك التنظيمي، 2010، جامعة الأسيوط، مصر، ص 14.

المبحث الرابع: نماذج عن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لكبرى المؤسسات العالمية

سنستعرض في هذا المبحث إلى بعض الشركات العالمية التي حازت على الكثير من جوائز المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق لمهيتها ولطبيعة نشاطاتها الاجتماعية وكذا إبراز الدور الذي تلعبه في تنمية مجتمعاتها.

المطلب الأول : شركة انتل و شركة كوجلجيت-بالموليف

1- شركة انتل

انتل هي من أكبر الشركات المتخصصة في رقائق ومعالجات الكمبيوتر، وقد احتلت المركز 12 في قائمة أفضل 100 شركة تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية لعام 2011 الصادر عن مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات وقد حصلت الشركة على أكثر من 80 جائزة دولية عن تلك الأنشطة ومن أبرزها¹ :
 أ- في مجال الاهتمام بالتنمية البشرية : تبرع حوالي نصف العاملين في الشركة بأكثر من مليون ساعة كخدمة في المدارس والمؤسسات غير الهادفة للربح وذلك عام 2010.

ب- في مجال الاهتمام بالبيئة : تهمم الشركة بإصدار منتجات أقل استخداما للطاقة الكهربائية، على سبيل المثال خلال الفترة 2010/2008 تعتبر الشركة أكبر متبرع لاستهلاك الطاقة النظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ت- في مجال الاهتمام بالأجيال المستقبلية : قامت الشركة باستثمار أكثر من مليار دولار خلال الفترة 2010/2000 لتحسين العملية التعليمية في العالم بالتعاون مع حكومات الدول. بالإضافة إلى إطلاق مبادرة " التعليم من أجل الابتكار" عام 2010 بالتعاون مع الرئيس الأمريكي بإجمالي تكلفة تبلغ 200 مليون دولار لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية.

2- شركة كوجلجيت-بالموليف

هي شركة عالمية رائدة في مجال إنتاج منتجات العناية بالفم والعناية الشخصية، والعناية بالمنزل وغيرها، وقد احتلت الشركة المرتبة 40 ضمن قائمة أفضل 100 شركة حول العالم تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية لعام 2011 الصادرة عن مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتقوم الشركة ببيع منتجاتها في أكثر من 200 دولة على مستوى العالم، وتقوم الشركة بمجموعة من الأنشطة المجتمعية ومن مثلتها² :

أ- قدمت الشركة تبرعات نقدية بلغت حوالي 17.8 مليون دولار عام 2010 ، وتشمل هذه القيمة التبرعات التي تم توجيهها لبرنامج " ابتسامة مشرقة، مستقبل مشرق" ، الذي استفاد منه حوالي 650 مليون طفل وأسرهم

¹ <http://www.intel.com/content/www/us/en/corporate-responsibility/2010-corporate-responsibility-report-overview.html>

² <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/LivingOurValues/Sustainability/KeyPerformanceIndicators.cvsp>

في 80 دولة على مستوى العالم، ويهدف الى تعزيز الوعي حول صحة الفم ، كما يقوم البرنامج بتعليم الأطفال العادات الصحية السليمة للحفاظ على صحة الفم.

ب- قدمت الشركة تبرعات عينية ومنتجات الشركة للمؤسسات الخيرية بلغت حوالي 21.9 مليون دولار عام 2010.

المطلب الثاني: شركة وول مارت و شركة سامسونج

1- شركة وول مارت

احتلت شركة وول مارت المرتبة 95 ضمن أفضل 100 شركة على مستوى العالم تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية وفقا لمجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011، وهي تتبع مجموعة وول مارت للمراكز التجارية العالمية التي تشتهر بأنشطتها التجارية العالمية، وقد قامت بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ومن أمثلتها :

أ- إعلان الشركة في أبريل 2010 عن قيامها بالتبرع بمبلغ 3.4 مليون دولار في شكل منح للمنظمات غير الهادفة للربح لمساعدة الأمريكيين على العودة الى العمل من خلال دعم البرامج التدريبية لخلق قوى عاملة ماهرة.

ب- تبنت الشركة في عام 2010 برنامج لمكافحة الجوع في أمريكا fighting hunger together بمبلغ 2 مليار دولار في شكل نقدي وعيني بهدف القضاء على الجوع خلال الفترة 2010/2015.

ت- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مضاعفة دعمها للعسكريين ليصل الى 20 مليون دولار بحلول عام 2015.

ث- إعلان الشركة في أغسطس 2011 عن مساهمتها في خلق فرص عمل للاقتصاد الأمريكي من خلال توظيف أكثر من 15 ألف موظف بنحو 100 فرع جديد للمؤسسة وذلك بنهاية العام المالي.

ج- قامت الشركة في عام 2010 بتمويل برامج تعليمية وصحية للطلاب بقيمة 89 مليون دولار ، كما تبنت برنامج مكافآت المعلمين teacher rewards program والذي من خلاله تم توزيع أكثر من 45 ألف بطاقة هدايا على المعلمين بقيمة 4.5 مليون دولار لشراء مستلزمات للفصول التعليمية في السنة الدراسية 2010/2009.

ح- إطلاق مبادرة تهدف إلى توفير فرص العمل والتدريب، حيث قامت في عام 2011 بمنح أكثر من 6.5 ملايين دولار في شكل منح لبرامج مصممة لمساعدة العاطلين وتدريبهم وإعدادهم للمرحلة المقبلة في حياتهم المهنية.

خ- أعلنت الشركة في عام 2009 عن تقديم منحة لـ AARP foundation بحوالي 1.5 مليون دولار لمساعدة 450 سيدة يزيد عمرها عن 40 سنة للحصول على برامج تدريبية مختلفة لمساعدتهم على إعالة أنفسهم وأسرهم.

2- شركة سامسونج

تعتبر شركة سامسونج من أكبر الشركات في مجال الأجهزة الرقمية والالكترونية حول العالم، وتهتم الشركة بأداء دورها المجتمعي كما يلي¹:

أ- الرعاية الاجتماعية : تدعم القيادة التعليم العلمي والتفكير الإبداعي الذي يشجع على القيادة ومساعدة أطفال الأسر محدودة الدخل من خلال دعم البنية التحتية للتعليم . كما تقوم أيضا بتنفيذ برامج في هذه المجالات بجميع المراكز التطوعية الثمانية التابعة للشركة.

ب- الخدمات التطوعية : في عام 1995 أطلقت شركة سامسونج مجموعة مساهمات اجتماعية تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة في خدمة المجتمع . وتوسعت هذه المبادرة لتؤدي إلى إنشاء ثمانية مراكز تطوعية عبر كوريا يعمل بها خبراء الرعاية الاجتماعية الذين يدعمون تطوير برامج الموظفين التطوعية.

ت- الثقافة والفنون : تقدم الدعم للكثير من الأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم ، حيث قدمت مساهمات واسعة للعديد من المتاحف والمعارض في كوريا والعديد من الدول الأخرى التي من بينها الولايات المتحدة وفرنسا. يجمع تحف سامسونج للفنون الحديثة ويعرض الأعمال الفنية الحديثة من كوريا وخارجها في حين أن متحف سامسونج للأطفال وهو الأول من نوعه في كوريا يدعو الأطفال للاستمتاع باكتشاف العالم الذي يعيشون فيه. كما تستضيف سامسونج مختلف الأحداث الثقافية والبرامج التي من شأنه تشجيع مواهبهم الفنية وتدعيمها.

ث- المجال الأكاديمي والتعليم : تمثل سامسونج إحدى الجهات الداعمة الرئيسية لأولمبياد العلوم للشباب في كوريا وهي من أرقى المنافسات العلمية في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية ، والأولمبياد الوطنية لإبداع الطلاب التي تهدف إلى تشجيع الابتكار بين الطلاب بدءا من طلاب المرحلة الابتدائية حتى المرحلة الثانوية. ومنذ عام 2001، تعاونت سامسونج مع جمعية حركة الأسرة صديقة البيئة لتنفيذ نماذج " المدرسة صديقة البيئة" التي تدعم الإدراك البيئي لدى الأطفال وتمكنهم من اتخاذ خطوات عملية لحماية الأنظمة البيئية.

¹ <http://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/citizenship/ourcitizenshipfocus.htm>

المطلب الثالث: مجموعة كارفور و شركة تويوتا

1- مجموعة كارفور

- تشتهر مجموعة كارفور العالمية بأنشطتها التجارية والصناعية في كثير من دول العالم ، حيث اشتركت منذ عام 2000 في أكثر من 200 مشروع تنموي حول العالم، أهم تلك المشروعات مايلي¹:
- أ- تقديم الدعم لبرنامج تطوير المدارس في تايلاند بالتعاون مع اليونسكو عام 2001.
- ب- رعاية حفل موسيقي خيري في باريس لصالح الهلال الأحمر الجزائري بعد الفيضانات في الجزائر 2001.
- ت- دعم برنامج للتدريب المهني للشباب من ضواحي بوينس أبرس في الأرجنتين عام 2002، ولمدة خمس سنوات.
- ث- إطلاق برنامج للرعاية المدرسية بعنوان " المدارس جزء من حياتنا" في كولومبيا بالتعاون مع مؤسسة اليونيسيف عام 2002.
- ج- جمع مبلغ 1.7 مليون يورو تبرعات لصالح ضحايا فيضانات تسونامي التي ضربت جنوب شرق آسيا عام 2004.
- ح- افتتاح البقالة الاجتماعية Social grocery store في اليونان عام 2007، تقدم تلك البقالة منتجات غذائية شهرية بالمجان للأسر الفقيرة.
- خ- الانتهاء من أول مشروع في الصين يساعد الفلاحين على تسويق الفلفل في مقاطعة سيشوان بالصين عام 2008.
- د- توفير 2.2 مليون يورو لمساعدات الطوارئ ومشاريع إعادة الاعمار في أعقاب زلزال سيشوان في الصين عام 2008.
- 2- شركة تويوتا

هي شركة سيارات عالمية، وهي تقوم بمجموعة من الأنشطة المجتمعية كالتالي²:

- أ- أنشطة بيئية: المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع والمساهمة الاجتماعية في مجالات مثل التربية البيئية ، ودعم العمل البيئي والمحافظة على التنوع البيولوجي، وذلك من خلال:
- ب- برنامج المنح لدعم الأنشطة البيئية التي تنفذها المنظمات غير الهادفة للربح والذي بدأ منذ عام 2000 تحت شعار " التكنولوجيا البيئية والمساهمة في تنمية الموارد البشرية للحفاظ على البيئة"
- ت- برنامج تويوتا لتوعية الشباب الصيني بموضوعات الحماية البيئية منذ عام 2005.
- ث- برنامج منع التصحر بالصين منذ عام 2001.
- ج- مشروع حماية الغابات باليابان.

¹ <http://www.carrefour.com/cdc/foundation/the-carrefour-foundation/>

² http://www.toyota-global.com/sustainability/corporate_citizenship

- ح- مؤسسة تويوتا في اليابان والتي تقوم بعمل برامج تعليمية بيئية للأطفال والبالغين منذ عام 2005.
- خ- مؤسسة التنمية المستدامة باليابان التي تقدم برامج التنمية البيئية بالاشتراك مع المنظمات غير الهادفة للربح منذ عام 2009.
- د- مشروع تويوتا إيكو للشباب (ماليزيا/ أندونيسيا) : إنشاء مجموعة من المدارس الثانوية بالقرب من فروع تويوتا بهدف تخطيط وتنفيذ مشاريع تحسين البيئة، مثل ترشيد استهلاك الكهرباء وتنقية المياه منذ عام 2001.
- ذ- مبادرة استعادة الغابات الممطرة (الفلبين) : منذ عام 2007 تم التعاقد مع المنظمات غير الحكومية البيئية في أنشطة غرس الأشجار في مقاطعة كاجايان بالفلبين.
- ر- مبادرة القيادة البيئية : بالتعاون مع مجموعة من الدول الأوروبية ، حيث تعتبر العوامل الرئيسية لتحسين كفاءة استهلاك الوقود وتكنولوجيا المركبات هي تطوير مهارات القيادة وذلك من خلال تنظيم ورش عمل بيئية تقوم بنظم محاكاة لتعليم قيادة السيارات وذلك منذ عام 2007.
- ز- مبادرة Together Green بالولايات المتحدة منذ عام 2008 لتمويل مشاريع المحافظة على البيئة، وتشجيع العمل التطوعي.
- س- تساهم شركة تويوتا بالتعاون مع دولة البرازيل في ترميم والحفاظ على الغابات على المحيط الأطلسي، للمناطق الأكثر تضررا في البرازيل عام 2009.
- ش- أنشطة تعليمية : تستخدم شركة تويوتا خبراتها لتصنيع البرامج التي تعمل على النهوض بالعلوم والتكنولوجيا، وتدعم تنفيذ البرامج التعليمية في جميع أنحاء العالم ، وذلك من خلال:
- ص- المشروع التعليمي بجنوب افريقيا : بدأت شركة تويوتا تدريس برنامج تعليمي يستهدف المعلمين، حيث يدرهم على أساليب تدريس اللغة الانجليزية، والرياضيات والعلوم.
- ض- قامت شركة تويوتا بإجراء برنامج للمنح الدراسية في الصين منذ عام 2006 بالتعاون مع مؤسسة سونج تشينج لينج لمساعدة الطلاب في وسط وغرب الصين الذين يواجهون صعوبات اقتصادية في استكمال دراستهم الجامعية.
- ط- تنظيم ورش عمل لتعزيز روح الابتكار لدى الأطفال باليابان في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وتنظيم ورش عمل بين الفنانين والأطفال بالتعاون مع المنظمات غير الهادفة للربح في اليابان لتعزيز الحس الفني للأطفال من خلال تفاعل الأطفال مع الفنانين.
- ظ- مؤسسة تويوتا للمنح الدراسية بكوريا : منذ عام 2005 بدأت بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم منح دراسية لطلاب المدارس الفقيرة بواقع 45 طالبا في السنة.
- ع- إعداد دورات تدريبية تدرس باللغة البرتغالية في مجال السيارات للبرازيليين قاطني اليابان ، كما تم الاحتفال مؤخرا بالذكرى السنوية العاشرة لإعداد تلك الدورات ، وقد تخرج فيها أكثر من 200 طالب وطالبة.

المطلب الرابع : شركة مايكروسوفت

شركة مايكروسوفت هي من كبرى شركات البرمجيات في العالم، وقد احتلت الشركة المرتبة 22 في قائمة أفضل 100 شركة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية في العالم الصادرة عم مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011.

أ- تقوم شركة مايكروسوفت بالعديد من الأنشطة والبرامج في خدمة المجتمع، وفي إطار ذلك فإنها تعمل على تشجيع الموظفين لديها على العمل التطوعي في خدمة المجتمع، من خلال منح الموظفين الذين يرغبون في الاشتراك بالعمل التطوعي وقت مدفوع الأجر، إتاحة فرص للموظفين للاشتراك في فريق العمل التطوعي في الشركة استخدام موارد وأدوات الشركة في العمل التطوعي، وفي الولايات المتحدة يسمح بإعطاء منح للمنظمات التطوعية التي يشترك فيها الموظفون المتطوعون.

ب- في عام 2010/2009 بلغ عدد ساعات العمل التطوعي للموظفين 363.4 ألف ساعة في الولايات المتحدة فقط، وبلغ عدد الموظفين المتطوعين بوقتهم 4200 موظف.

ت- منذ اشتراك شركة مايكروسوفت في برامج العمل التطوعي حتى عام 2010 بلغ حجم التبرعات المقدمة للمنظمات غير الهادفة للربح 750 مليون دولار، وفي الولايات المتحدة فقط بلغت قيمة تبرعات المنظمات 408 مليون دولار، مقابل 34.7 مليون دولار من الشركة ليصل المبلغ الإجمالي إلى 84.5 مليون دولار عام 2010/2009.

ث- تهتم شركة مايكروسوفت " بالاستدامة البيئية" والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، في تحسين كفاءة الطاقة المستخدمة وذلك عن طريق تطوير وتصنيع منتجات الشركة من البرمجيات وبرامج تكنولوجيا التي تستخدم الطاقة بشكل أكثر كفاءة وتوفير.

ج- وضعت شركة مايكروسوفت هدف للحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون الصادرة من الشركة 1.3 مليون طن متري مكافئ عام 2009، ولقد حددت الشركة أربعة مجالات رئيسية للعمليات للحد من الانبعاثات فيها وهي مراكز البيانات، الانتقالات والسفر، المباني، ومعامل الكمبيوتر.

ح- مراكز البيانات الجديدة بالشركة تستهلك 50% أقل من الطاقة من مراكز البيانات التي تم بنائها منذ 3 سنوات.

خ- الانتقالات والسفر: تعمل شركة مايكروسوفت باستمرار على خفض تكلفة الانتقالات والسفر في الشركة عن طريق استخدام وسائل بديلة للسفر تتضمن تكنولوجيا الاتصال عن بعد، وقد ساهمت هذه السياسة في تخفيض حوالي 35% من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن السفر.

د- المباني : حوالي 25% من إجمالي الطاقة المستخدمة في مباني الشركة تأتي من مصادر طاقة متجددة، وأكثر من 50% من الطاقة المستخدمة في المقرات الرئيسية هي طاقة كهرومائية.

ذ- معامل الكمبيوتر : في عام 2010/2009 تم الانتهاء من بناء مركز الأبحاث وتطوير الدعم الفني لتعزيز الدعم الفني لمعامل الكمبيوتر وخوادم الحاسب الآلي ، ولخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بمقدار 12 ألف طن متري سنويا.

خلاصة

الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تمثل المنهج الإداري الذي يمكن من غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في قلب النظام الإداري للمؤسسة ككل، فمن خلال اتباع هذا المنهج تستطيع المؤسسات الوصول إلى مبتغاها في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للمؤسسة أن تتبناها في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، ويكون اختيار إستراتيجية التعامل على أساس قناعة المنظمة.

وهناك عدة مؤسسات استطاعت أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وبقوة، ما مكنها من أن تحتل المراكز الأولى في هذا المجال، فأصبحت معروفة دولياً، وهذا ما سيؤثر إيجاباً على سمعتها الدولية، ما سيمنحها حق التوغل أكثر فأكثر في الأسواق العالمية.

تمهيد

بعد عرض الفصلين السابقين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، والوقوف على ما يمكن أن يساهم التوجه الاستراتيجي في تجسيد المسؤولية الاجتماعية، سنعمل في هذا الفصل على البحث في واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل التعرف عن قرب على دور التوجه الاستراتيجي لمؤسسة سونلغاز في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالإضافة الى عرض النتائج المتحصل عليها ميدانيا. لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث على النحو الآتي : المبحث الأول كتقديم عام لمجمع سونلغاز، المبحث الثاني حول واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط بومرداس وأخيرا المبحث الثالث خصصناه لمبحث العلاقة الموجودة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي وابعاد المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول : تقديم عام لمجمع سونلغاز

تحتل سونلغاز مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني نظرا للدور الكبير الذي تلعبه من أجل النهوض و تطوير و دعم قطاع الطاقة باعتباره من أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر، حيث تقوم المؤسسة بنشاط الإنتاج، النقل و التوزيع، التصدير والاستيراد للطاقة الكهربائية، كما تعمل على توصيل الغاز عن طريق شبكة من القنوات إلى جميع أنحاء الوطن.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز وتعريفها

سنتعرض في هذا المطلب إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز ثم تعريفها.

1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

بدأ إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 بالمرسوم رقم (1002/47) في 5 جوان 1945، أوكلت هذه المهمة إلى المؤسسة العمومية ذات خاصية صناعية و تجارية سميت بكهرباء و غاز الجزائر (EGA) والتي احتكرت إنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر.

في سنة 1946، قسمت (EGA) طبقا للقانون الوطني التابع للقانون الفرنسي آنذاك إلى مؤسسات إنتاج و توزيع هي (LEBON)، (EIC)، (EAC) و قامت بتخصيصها. بعد الاستقلال و بسنوات قليلة و بفضل جهود كبيرة في التكوين و التأطير أصبح الفرد الجزائري قادرا على التسيير (EGA) مما سمح بإجراء عدة تغييرات عليها في مختلف المستويات، و تغير بذلك اسمها و أصبح المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "سونلغاز" التي تم إنشائها بالمرسوم رقم (59/65) في 1969/07/28 الذي نشر على الجريدة الرسمية في 1969/08/01 حاملة معها انحلال الشركة العمومية كهرباء و غاز الجزائر وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد.

إن احتكار، إنتاج، ونقل و توزيع و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة. كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي والكهرباء داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (الصناعيين، محطات توليد الطاقة الكهربائية، والزبائن العاديون). وقد تطلب ذلك إنجاز و تسيير قنوات للنقل وشبكة للتوزيع.

في سنة 1983، مست إستراتيجية إعادة الهيكلة لمعظم المؤسسات الوطنية و منها SONELGAZ حيث تم تحويل وحداتها إلى مؤسسات عمومية مستقلة، هذه العملية أدت إلى ميلاد ستة مؤسسات هي:

أ- كهريف (KAHRIF) : أشغال الكهرباء.

ب- كهركيب (KAHRAKIB) : تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

ت- كناغاز (KANAGAZ): إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

ث- إنرغا (INERGA): أشغال الهندسة المدنية.

ج- التركيب (ETTRKIB): التركيب الصناعي.

ح- (AMC) : صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في سنة 1991، تغيرت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز وأصبحت مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (CIPE) وفق المرسوم التنفيذي رقم (475/91) المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 وذلك من أجل التحكم أكثر في مهمتها الأساسية و هي خدمة الشعب و كذلك من أجل تسيير الاقتصاد و إعطائها الصبغة التجارية.

و في سنة 1995، صارت سونلغاز (EPIC) حسب القرار التنفيذي رقم (95-280) ليوم 17 سبتمبر 1995 الذي يؤكد على طبيعة :

أ- سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري؛

ب- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)؛

ت- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)؛

ث- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة. وتعرف كمتاجر في تعاملاتها مع الآخرين المادة (05).

نفس القرار يعرف في مادته (06) مهمات سونلغاز:

أ- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية،

ب- تأمين التوزيع العمومي للغاز، و ذلك بالمحافظة على شروط الجودة، و الأمن و بأقل الأسعار، وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.

و في سنة 2002، في إطار الإصلاحات التي مست مؤسسة سونلغاز و بأمر رئاسي رقم (02-195) في 2002/06/01 تم تأسيس شركة سونلغاز ذات الأسهم برأس مال قدره 150000000000 دج موزعة على 150000 سهم قيمة كل سهم يساوي إلى 100000 دج، تكتبها و تحررها الدولة دون سواها. لكنها تضمن الخدمة العمومية فالأسهم 100 % سونلغاز أي استقلالية مالية، وتدعيم من طرف الدولة اذا احتاجت ذلك.

في الفترة 2004 - 2006، ظهرت في سونلغاز ما يسمى شركة الشركات (HOLDING) بحيث سونلغاز أصبحت تملك أسهم الشركات الأخرى تشرف على أعمالها. هذه التطورات أعطت لسونلغاز إمكانية توسيع

أعمالها في ميادين أخرى و إنعاش قطاع الطاقة و حتى تواصل مؤسسة سونلغاز في تحقيق أهدافها المنشودة عمدت إلى تنظيم فروعها كالتالي:

- الإدارة الإقليمية (المجموعة الصناعية لسونلغاز).
- سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPA).
- نقل الكهرباء (GRTE).
- نقل الغاز (GRTG).

و في سنة 2006، لتسهيل العمل للمؤسسة أكثر قامت بتقسيم معامل التوزيع و البناء إلى أربع مناطق:

- الجزائر.
- الوسط.
- المنطقة الشرقية (قسنطينة).
- المنطقة الغربية (وهران).

إبتداءً من شهر جانفي 2009، أعيدت هيكلة سونلغاز بومرداس حيث تمثلت في تغيير شارة أو علامة أو تسمية الشركة حيث أصبحت تحمل إسم شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بإيجاز ش ت و. وبعدها أصبحت تابعة ل SDC البلدية. حيث أنها شركة من بين الشركات الأربعة التابعة لمجمع سونلغاز ، الذي يضم المديرات والفروع التالية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء(SPE).
- سونلغاز لنقل الكهرباء(GRTE) .
- سونلغاز نقل الغاز (GRTG) .
- سونلغاز عمليات الكهرباء فقد توزعت على أربع مديريات وهي:
- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA).
- سونلغاز توزيع الوسط (SDC).
- سونلغاز توزيع الشرق (SDE) .
- سونلغاز توزيع الغرب (SDO).
- كما إنقسمت إلى فروع ملحقة:
- شركة النقل والصيانة الخاصة بالمعدات الصناعية والكهربائية.
- شركة صناعة المعدات الصناعية(MEI).
- الشركة الجزائرية تقنيات المعلومات (SAT – INFO) .
- شركة الوقاية والأمن (SPAS).

- المستودع الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز (CAMEG).
 - سونلغاز صيانة خدمات السيارات (MPV) .
 - شركة خدمة محولات كهربائية (SKMK) .
 - سونلغاز طب العمل (SMT) .
 - صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية سونلغاز (FOSC) .
 - معهد تكوين في بن عكنون (CBA) .
 - المدرسة التقنية البلدية (ETB) .
 - مركز تكوين عين مليلة (CAB) .
 - شركة الأشغال الكهرباء (KAHRIF) .
 - شركة إنجاز القنوات (CANAGAZ) .
 - شركة الهياكل القاعدية (ENERGA) .
 - شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB) .
 - شركة الأشغال والتركيب الكهربائي .
- و الشكل الموالي هو ملخص لكل الفروع الخاصة بشركة سونلغاز الأم.
- الشكل رقم (12) : الهيكل التنظيمي العام لشركة "سونلغاز" الام.



المصدر : من وثائق الشركة.

من أجل تنظيم جديد يتماشى مع التحديات الجديدة وتغيرات البيئة ومتطلبات السوق الجديدة، تم المصادقة على مخطط تنظيمي لمجمع سونلغاز، من طرف الجمعية العامة لشركة تحت رئاسة وزير الطاقة نور الدين بوطرفة في 9 فيفري (انظر الملحق رقم (1)، ص 131) الذي يتضمن على مايلي:

بالنسبة للإنتاج : ضم شركات (كهرباء برواقية، كهرباء ترفقة وكهرباء كودية الدراوش) الى شركة كهرباء سكيكدة لإنتاج شركة انتاج بالشراكة مع سوناطراك.

بالنسبة للتوزيع : ضم شركات توزيع الكهرباء والغاز للشرق وللغرب الى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط قصد انشاء شركة واحدة لتوزيع الكهرباء والغاز مع ابقاء شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر كفرع للشركة الجديدة.

بالنسبة للنشاطات الصناعية، الخدمات و الامن الداخلي:

- ضم المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي الى شركة الهندسة الكهرباء والغاز .
- ضم شركة خدمات المحولات الكهربائية الى شركة صيانة التجهيزات الصناعية.
- الانشاء المقبل لشركة التدقيق والاستشارة القانونية.

2- تعريف مؤسسة سونلغاز

إن المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز أو كما تعرف سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر، فبعد عملية التأميم أصبحت تسمى بالشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، و فضلا على الإنتاج، التوزيع و نقل الكهرباء توسعت صلاحياتها إلى البيع، التركيب و الصيانة. كما يسعى موظفوها على السير الحسن لجميع العمليات، وخدمة زبائنها والسعي المستمر لتلبية حاجاتهم المتزايدة من الكهرباء و الغاز، وهذه الريادة ناتجة عن تطور الوضع السياسي والاقتصادي في الوطن، و كذا التحولات الجارية في الصعيد الدولي أي عولمة التبادلات.

أ- سونلغاز المسير التاريخي أمام متغيرات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، فسونلغاز:

ب- هي المسير التاريخي في مجال الكهرباء و توزيع الغاز، هي مؤسسة ذات خدمة عمومية،

ت- تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني و المجتمع الجزائري،

ث- يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات الجذرية التي تمس محيطها من جزاء الإصلاحات الاقتصادية و تحول الجزائر من اقتصاد مغلق إلى اقتصاد السوق.

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة سونلغاز ومهامها

لمؤسسة سونلغاز عدة أهداف ومهام

1- أهداف مؤسسة سونلغاز

تتمثل أهداف سونلغاز في ما يلي:

- تدعيم حصصها في السوق و بروزها على مختلف النشاطات في مجال الكهرباء و توزيع الغاز في الجزائر؛
- تنوع مختلف الفروع الطاقوية للكهرباء النووي و الطاقات المتجددة؛
- التطوير التنوع على المستوى العالمي؛
- الوصول إلى أحد المجمعات الصناعية المرجعية و هذا على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط و القارة الإفريقية؛
- إنتاج الكهرباء سواء بالجزائر أو الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها؛
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه؛
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- دراسة كل شكل و مصدر للطاقة و ترقينته و تميمته؛
- تطوير كل الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارجها مع شركات جزائرية أو الأجنبية؛
- إنشاء فروع و أخذ مساهمات و حيازة كل حقبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة للمؤسسة و بصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات و استكشافها و إنتاجها و توزيعها.

2- مهام مؤسسة سونلغاز

في إطار مهمتها كخدمة عمومية، فإن سونلغاز تؤدي المهام الأساسية التالية:

- تضمن إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها و تسويقها؛ تضمن التوزيع العمومي للغاز الطبيعي؛
- صيانة منشآت الاستغلال و ترميمها و تجديدها و الحفاظ عليها؛
- تخطيط و تطبيق البرامج السنوية و على مدى سنوات متعددة (الكهرباء، التوزيع العمومي للغاز...) و ضمان تمويلها؛
- إعداد المخططات الرئيسية لتطور المنشآت التي محل نشاطها؛
- المشاركة في تحديد المعايير المطبقة (العتاد ، الأجهزة ، المنشآت)؛

- إعداد و وضع خطة عمل السياسة التجارية طبقا لدفتر البنود العامة؛
- الإدراك لكل التصنيفات و إنشاء البنى التحتية الأساسية حسب إتمام مهامها؛
- ضمان توجيه خطة العمل لتطوير البنية التحتية الكهربائية و الغازية و خاصة البرامج الكهربائية و توزيع الغاز العمومي؛ ضمان التموين الضروري لتنفيذ برامجها.

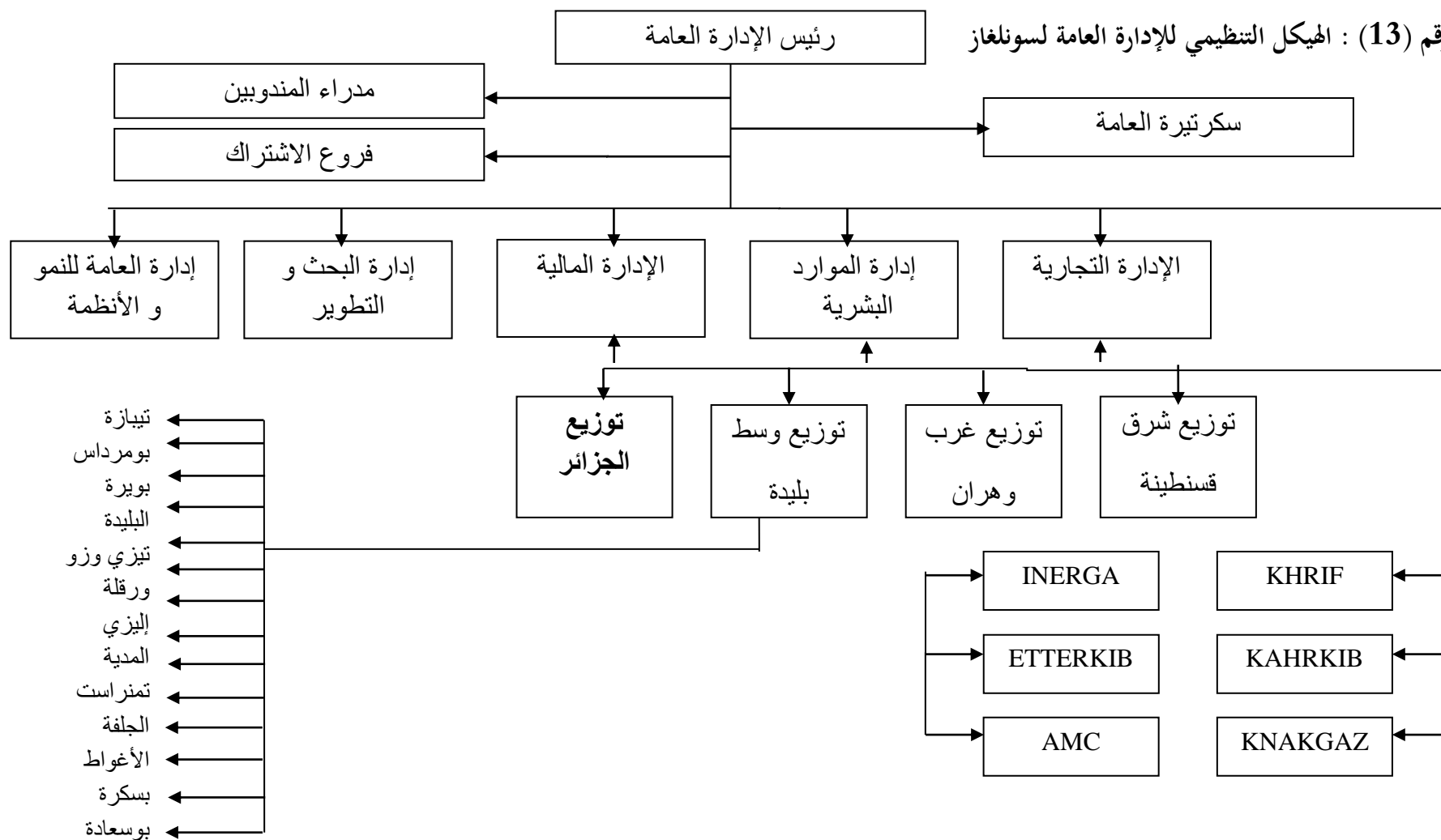
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

سنتطرق في هذا المطلب إلى الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز والإدارة العامة للتوزيع

1- الإدارة العامة لمؤسسة سونلغاز

يمكن توضيح الإدارة العامة لسونلغاز من خلال مخطط عام يبين مختلف الأقسام والفروع للمؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (13) : الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لسونلغاز



المصدر: Décision n° 473 /dg du 16 mai 2005 portant organisation de la DGD

2- الإدارة العامة للتوزيع

أ- تعريف الإدارة العامة للتوزيع

الإدارة العامة للتوزيع تتخصص بتوزيع الكهرباء و الغاز، الكهرباء تقوم بتوزيعه بعد أن تتحصل عليه من طرف مؤسسة إنتاج الكهرباء، أما الغاز فتتحصل عليه من طرف شركة سونطراك.

الشكل رقم (14) : التمثيل البياني للإدارة العامة للتوزيع



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الادارة.

ب- مهام مؤسسة التوزيع

- تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة التوزيع فيما يلي:
- المشاركة في إعداد السياسة التجارية للفرع و إشرافها على عملية التوزيع؛
 - السهر على متابعة السياسة التجارية و سير تطبيقها في الميدان؛
 - تنشيط و تنسيق الشبكة التجارية؛
 - تطبيق القواعد التسييرية الخاصة بالزبائن و التجارة و الأنظمة الإعلامية المرتبطة بالعلاقات التجارية مع الزبائن و مراقبة التنفيذ؛
 - وضع و تسيير عقود الشراء و البيع للطاقة؛
 - ضمان سيرورة الزبائن المؤهلين؛
 - السهر على وفاء الزبائن (بفضل النشاطات التسويقية و تطوير خدمات جديدة)؛
 - المشاركة في تحقيق الدراسات التسعيرية؛
 - ضمان إتقان العمل و صيانة الأنظمة المتعلقة بالوظيفة؛
 - تسطير القواعد الأساسية المتعلقة بتوزيع الطاقة بالنسبة للزبائن و ضمان احترامها؛
 - الحرص على إعلام الزبائن و المواطنين بصفة عامة بالإرشادات المتعلقة بالمجال التجاري في نشاط التوزيع.

المطلب الرابع : تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس

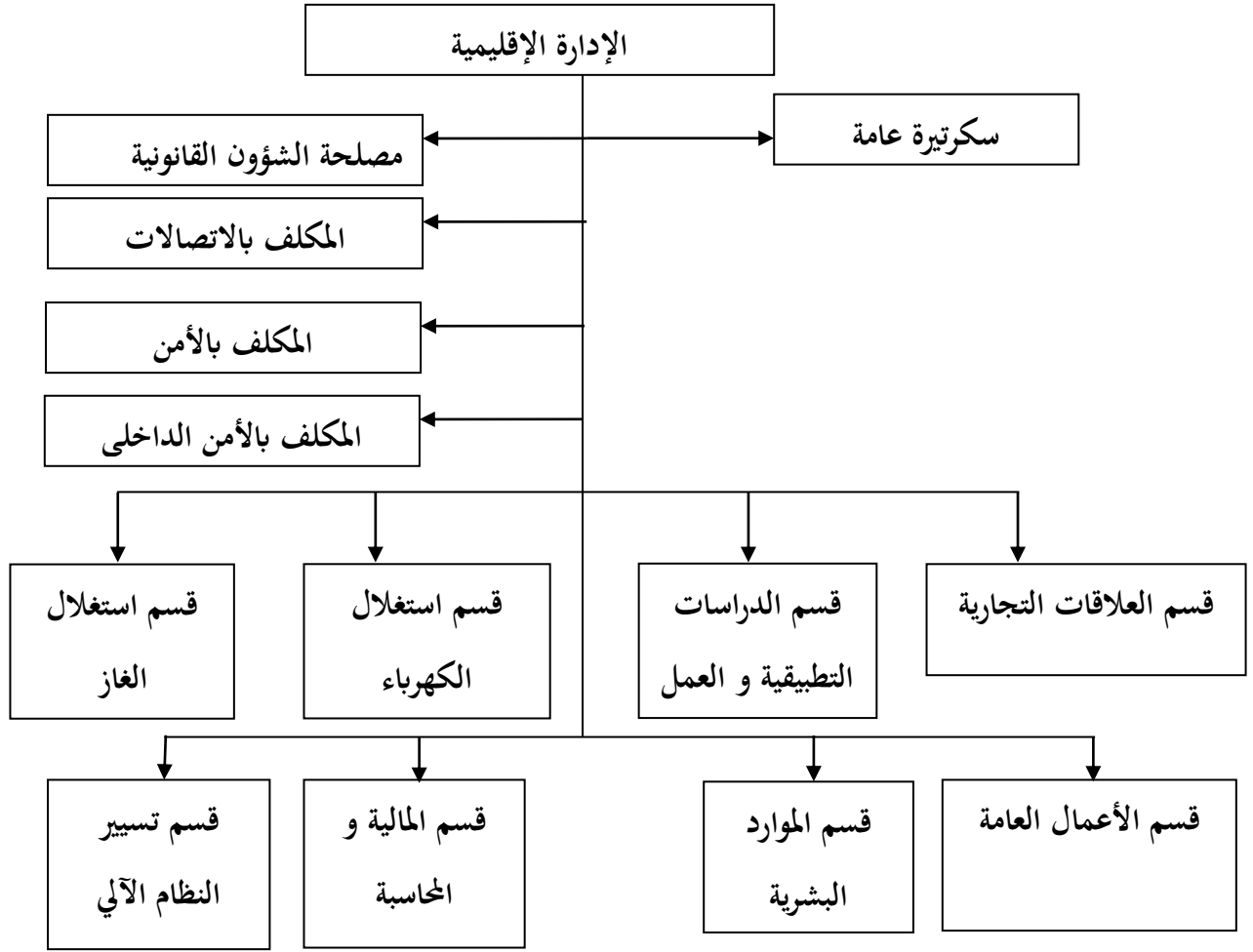
سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من الإدارة الإقليمية لبومرداس ومهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط

لبومرداس

1- الإدارة الإقليمية لبومرداس

المديرية الجهوية لبومرداس صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط (البلدية) لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، هذه الأخيرة مهمتها توزيع الكهرباء و الغاز لإقليم أو منطقة ولاية بومرداس، حيث تتربع على تسع 09 وكالات تجارية و التي تضم في نشاطها 50721 زبون في قطاع الغاز، و186409 زبون في قطاع الكهرباء كما أن لها أربعة 04 مقاطعات للكهرباء و(5) مقاطعات للغاز التي تضمن و تسهر على توزيع و ضمان استمرارية الخدمات للزبائن.

الشكل رقم (15) : التمثيل البياني للإدارة الإقليمية لبومرداس



المصدر : وثائق مقدمة من الإدارة.

2- مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس

- تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة محدد مسبقا من طرف مديرية الوسط لاستعماله في الخدمات والنشاطات التي تقوم بها ومن بين مهامها نذكر ما يلي:
- المشاركة في بلورة سياسة المديرية العامة المتعلقة بالخدمات المقدمة للزبائن.
 - تحقيق السياسة التجارية للمؤسسة.
 - ضمان التسيير الحسن للمورد البشري و تطويره و توفير الوسائل المادية اللازمة لسير الوظائف.
 - توفير الحماية و الأمن للأفراد و المعدات الضرورية لأغلب النشاطات .

- تسيير الموارد البشرية و المادية التابعة من أجل تلبية إحتياجات الزبائن.
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة و التي تخص الزبائن العاديين، أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة بأثمان معقولة و بأمان و نوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتحقيق كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.
- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة و المقاطعات.
- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي و صيانة المنشآت الكهربائية و الغازية.
- استمرارية الخدمات و المشاركة في التنمية المحلية عن طريق إنشاء مصانع وورشات وبالتالي خلق مناصب شغل متخصصة و متميزة.
- محاولة تقديم صورة مثالية عن شركة سونلغاز الأم.

المبحث الثاني : واقع المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للووسط لبومرداس

لم يصل مستوى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بعد الى ما وصل اليه الدول المتقدمة لأنها لم تصل بعد إلى الحرص على المتطلبات البيئية والاجتماعية إلى جانب المكاسب الاقتصادية في إدارة أعمالها التجارية، إضافة إلى حقيقة أن المؤسسة الاقتصادية الغربية هي أكثر قوة وحدثة عكس المؤسسة الاقتصادية في البلدان النامية وحتى في الجزائر. في هذا الإطار وهذه الفرضية القوية التي ينظم إليها العديد من الباحثين والجامعيين الجزائريين¹ سنعمل في هذا المبحث على دراسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة.

وانطلاقا من عناصر نظام كارول للمسؤولية الاجتماعية كما حددنا جوانبها في الجانب النظري والمتمثلة في أصحاب المصالح، عملنا على بناء نموذج مشابه لنموذج كارول، نموذج بأربع عناصر: الموظفين، الزبائن، البيئة والمجتمع المحلي.

المطلب الأول : منهجية وأدوات البحث

1- منهجية البحث

اعتمدنا في دراستنا هذه على منهجية دراسة حالة. الحالة هي دراسة ميدانية يقوم بها الباحث من أجل التعرف على خصائص منظمة اقتصادية، تجارية، مالية، فلاحية، خدماتية أو التعرف على خصائص أحد الوظائف التي تقوم بها . هي طريقة في البحث تركز على الجوانب العملية للحالة موضوع الدراسة. يستخدم منهج الحالة لدراسة مؤسسة اقتصادية، إدارية أو خدمية. وبما أن الدراسة مركزة على حالة، فإن البحث يقتضي التدقيق في الدراسة . فكل جهود الباحث موجهة نحو هذه الحالة، من أجل إظهار خصائصها وتحديد السمات الفردية التي تتميز بها. نظريا تبدأ دراسة الحالة بتحديد المشكلة، جمع البيانات والمعلومات عنها. تحلل هذه البيانات وتوضع للمشكلة فرضيات بغرض توجيه دراسة الباحث للميدان لإجراء بحثه وفحص الفرضيات التي وضعها. وهنا عليه أن يختار أدوات البحث المناسبة للمشكلة كالملاحظة، أو المقابلة أو الاثنان معا. وعندما ينتهي من جمع المعلومات الميدانية، يقوم بجمع الوثائق التي بحوزة المؤسسة أو المصلحة المعنية بالدراسة مثلا. تفسر وتحلل المعلومات التي جمعها بطريقة منظمة تفاديا لتلفها، ينظم الخطة و يكتب البحث. هذه الخطوات النظرية حاولنا أن نلتزم بها ونعتقد أننا وفقنا في الالتزام بها إلى أبعد الحدود.

¹ أعمال ملتقى بشار الدولي سنة 2012 وأعمال الملتقى الدولي لجامعة البليدة 2016.

2- أدوات البحث

اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة و الملاحظة العلمية كأداتين اساسيتين.

أ- المقابلة

نظريا تعتبر المقابلة من أهم الوسائل لجمع المعلومات. تعرف أنها عملية تتم بين الباحث أو المقابل والمبحوث بغرض جمع المعلومات عن موضوع البحث. تستعمل المقابلة في الأبحاث الميدانية التي ترمي إلى جمع المعلومات الأصلية والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الدراسات النظرية. تقتضي المقابلة تنقل الباحث إلى مكان تواجد المبحوثين وخاصة في أماكن العمل. للمقابل أربع واجبات يقوم بها وهي : ضرورة الذهاب إلى مكان وجود المبحوثين، تحقيق المقابلات وطرح الأسئلة وأخيرا تسجيل الإجابات. عادة ما يواجه المقابل نوعين من التسجيلات، تسجيلات الإجابة المغلقة وهي سهلة :نعم-لا لا أدري وتسجيلات الإجابة المفتوحة وهي شيئا ما صعبة، لأن المبحوث له الحرية التامة للإجابة على الأسئلة. لذا على المقابل أن يسجل جميع التفاصيل والمعلومات التي يعطيها له المبحوث و هو ما قمنا به بنوع من الدقة و التفاني في العمل. قمنا بإعداد دليل المقابلة (أنظر الملحق رقم (2)، ص 132).

ب- الملاحظة العلمية

تصنف الملاحظة ضمن وسائل جمع المعلومات من الوسط الاقتصادي والاجتماعي. والملاحظة كوسيلة بحث تتمتع بفوائد كثيرة لا تتمتع بها الوسائل الأخرى لجمع المعلومات، فهي توفر للباحث المجال لملاحظة سلوك الأفراد في وضعية عمل و تنقسم إلى:

- الملاحظة بالمشاركة

تتضمن الملاحظة بالمشاركة اشتراك الباحث في العمل الذي يمارسه الأفراد. هذه المشاركة تمكنه من معرفة الجانب التطبيقي للموضوع الذي يدرسه، حيث يكون في وضعية ملاحظة أحسن من وضعية الباحث الزائر.

- الملاحظة بدون مشاركة

هي الملاحظة التي يقوم بها الباحث دون المشاركة في نشاط الأفراد. فهو ينزل زائرا في المؤسسة أو الإدارة بهدف ملاحظة سلوك الأفراد وهم يباشرون نشاطهم بصفة عادية. يسجل أثناء إقامته كل الحقائق التي تخدم بحثه أثناء الملاحظة يستعمل الباحث بصره وإدراكه وخبرته وتجاربه السابقة في تصنيف واختبار المعلومات التي يلاحظها وهو في طور تحضير بحثه. بالنسبة لدراستنا فاعتمدنا على كل من الملاحظة بالمشاركة و الملاحظة دون المشاركة كلما اقتضت الحاجة إلى شكل من أشكال الملاحظة.

3- عينة الدراسة : تمثل عينة دراستنا في مجموعة من الإطارات :مستشار المدير، رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية والتدريب، المكلفة بالدراسات في إدارة الموارد البشرية، رئيس مصلحة TA ، المكلفة بالاتصال، رئيسة قسم العلاقات التجارية، رئيسة مصلحة القسم العلاقات التجارية، المسؤول عن الخدمات الاجتماعية لبومرداس.

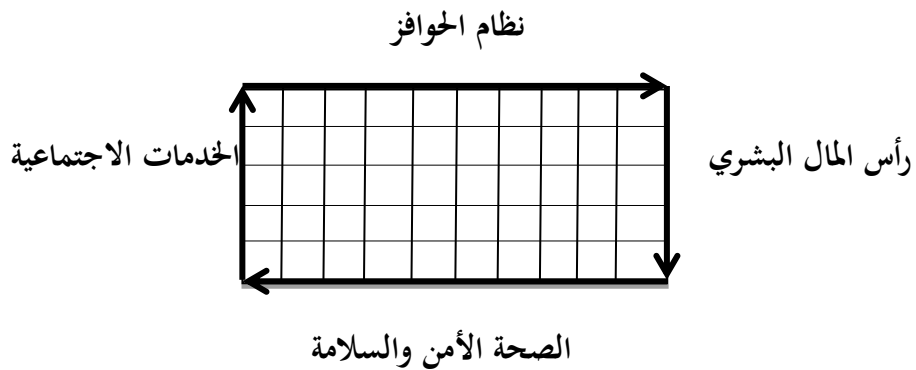
المطلب الثاني : المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين

العنصر البشري هو مصدر ثروة بالنسبة للمؤسسة، حيث يساهم الأفراد وبشكل ايجابي في تحسين نوعية الانتاج و الخدمات، وكذا ابتكار طرق جديدة للعمل.
المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين تتعلق أساسا كما رأينا في الجانب النظري بظروف العمل (الصحة، الأمن والوقاية)، صيانة المورد البشري (التكوين، التدريب والخدمات الاجتماعية...)، أيضا بأنظمة التحفيز المعتمدة من طرف المؤسسة (المادية والمعنوية، أنظمة التقييم العادلة...).

انطلاقا من ملاحظتنا المباشرة نستطيع ان نسجل كمرحلة أولى اتجاهات إيجابية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين، خاصة فيما يتعلق بالظروف المادية للعمل كالأجور والمعاشات التي ترضي الموظفين، الجو العام للعمل الذي يتميز بعلاقات اجتماعية أخوية وثقة عالية و الاتصال الإيجابي بين الموظفين. فكانت أنه حتى يتم استغلال هذه الثروة (الموظفين) بطريقة كفؤة فانه يجب لمديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس مثلها مثل باقي فروع وشركات مجمع سونلغاز تعتمد استراتيجيات مختلفة أهمها: إستراتيجية مديرية الصحة والأمن والسلامة، إستراتيجية التدريب والتطوير، وإستراتيجية الخدمات الاجتماعية.

الملاحظة لوحدها غير كافية لدراسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة لذا لجأنا إلى أداة المقابلة، يتمثل إطار المقابلة في أربع فرضيات جزئية : الأولى حول نظام الحوافز، الثانية حول تنمية وصيانة رأس المال البشري في المؤسسة، الثالثة حول الصحة و الأمن والسلامة، أما الفرضية الرابعة فخصصناها للخدمات الاجتماعية للأفراد وعائلاتهم حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (15) : أبعاد مسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين



المصدر : من إعداد الطالبتين.

لمسنا عند موظفي المؤسسة محل الدراسة الوعي بضرورة الانضمام الفعال إلى استراتيجية المؤسسة الأم والعمل على تجسيدها وهو ما يفسر جانباً من الثقافة الاستراتيجية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

1- بعد نظام الحوافز

نظام الحوافز عبارة عن مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتقوم سلوكياتهم وتجذبهم لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، يفترض في المؤسسة أن يحقق نظام الحوافز العدالة بين الافراد و بالتالي نجد دائما نظام الأداء مرتبط بمبدأ العدل. على هذا تقوم المديرية بتطبيق الشفافية في قرارات الترقيات والتعيينات في الوظائف السامية. وتعتمد المديرية على مختلف الوسائل المادية والمعنوية لتحفيز موظفيها في إطار هذا النظام. من خلال ملاحظتنا الميدانية في المديرية ان كل موظفيها راضون عن الأجر الذي يتقاضونه.

"...توجد عدة محفزات للموظفين: محفزات رسمية (الأجور)، ومحفزات غير رسمية (اللقاءات)... على العموم

الجميع راض عن هذه المحفزات خاصة فيما يتعلق بالأجور"

السيد رئيس مصلحة التنمية و التكوين ، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 10:15 إلى 11:00

"...بعد تطبيق نظام الاجور مجزي وعادل يتناسب مع الجهد المبذول والذي يوفر متطلبات العيش الكريم في سنة 2001، لم يعد هناك تسرب للموظفين الى مؤسسات أخرى... شكل نظام الاجور الجديد عنصر إستقرار و فخر للعمال"

السيدة المكلفة بدراسة المشاريع للموارد البشرية، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 11:15 إلى 12:00

2- بعد الصحة والأمن والسلامة

تعتبر صحة الموظفين، أمنهم وسلامتهم من الأولويات التي تعنى بها شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أ- في مجال الصحة

عملت سونلغاز على تخفيض عدد الامراض المهنية الى اقصى حد ممكن، تحسين العمل وتوفير الرعاية الصحية للعمال وأسرهم، خلق جو مناسب للعمل، ترقية التكوين والتعليم والتوعية في مجال الصحة والنظافة والعمل. وهو ما تنص عليه المواد من 18 الى 26 حول واجبات المؤسسة ومن 27 الى 35 من القانون الأساسي واجبات العامل في الوقاية الصحية للنظام الداخلي لمجمع سونلغاز طبعة أوت 1998. (انظر الملحق رقم (3)، ص 134).

وحسب التقرير السنوي¹ لمديرية طب العمل (MST) لسنة 2016 لمجمع سونلغاز ان استراتيجيات المؤسسة في هذا المجال كما يلي :

- تطوير او زيادة التكفل بتنظيم العلاج (الاسعافات الاولية) وحوادث العمل.
- تعميم الدراسات المتعلقة بتقييم الاخطار المهنية التي قد درست في المخططات السابقة.
- دائما وفي نفس الإطار تقوم مديرية طب العمل بتنظيم أيام توعوية علمية حول "الوقاية من الداء السكري" و"الوقاية من سرطان الثدي".
- خلال زيارتنا إلى مصلحة طب العمل لاحظنا توفر معدات طبية جديدة، بالإضافة إلى توفر أطباء في مختلف التخصصات (طبيب عام، جراح أسنان، مشغل أجهزة الأشعة)، بالإضافة إلى توفر شروط النظافة بداخل هذه المصلحة. كما لاحظنا الرضا و الراحة النسبية للمستفيدين من هذه الخدمات من أفراد المؤسسة وعائلاتهم.

"...لتجسيد هذه الإستراتيجية يقوم مجمع سونلغاز بتقديم منحة خاصة لجميع الفروع التابعة له، وهذه

المنحة يتحصل عليها الفرع بنسبة 100 % إذا ما انعدمت الحوادث والأمراض المهنية، وتتناقص هذه

النسبة مع تزايد الحوادث والأمراض المهنية..."

السيدة المكلفة بدراسة المشاريع للموارد البشرية ، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 11:15 إلى 12:00

"...عملنا منذ 2009 على زرع ثقافة الأمن والصحة بين أفراد شركة توزيع الكهرباء والغاز - وسط لبومرداس،

وقمنا منذ 2009 بعدة ملتقيات وبرامج تحسيسية. بصفتي مسؤولة على الموارد البشرية أستطيع أن أؤكد أن هذه

البرامج قد أثرت إيجابا على الأفراد ما أدى إلى انخفاض الأمراض المهنية في الشركة..."

السيد رئيس مصلحة التنمية و التكوين، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 10:15 إلى 11:00

ب- في مجال الأمن

استراتيجية مجمع سونلغاز تتمثل في تخفيض عدد حوادث العمل، ترقية مستوى عال من الأمن، تجنب وإلغاء كل مسبب للحوادث، ضمان سلامة وامن التجهيزات وتكوين العمال في مجال الأمن الصناعي على غرار المؤسسات الدولية الحديثة، وهو ما تنص عليه المواد 36 الى غاية المادة 42 حول واجبات المؤسسة والمواد من 43 الى 52 حول واجبات العامل في الوقاية الامنية للنظام الداخلي للمجمع.

¹ Sonalgaz, bulletin santé au travail, MST, 2016, P 14.

الملاحظ أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تظم عدد كبير من الأعوان في مجال الأمن، والذين يقومون بإجراءات صارمة في مجال الامن كون هذه الشركة تتعامل مع عدد كبير من الزبائن.

"...تقوم مديرية طب العمل لسونلغاز كل فترة بدورات تكوينية دورية لموظفيها في مواضيع الوقاية من أخطار الإصابة أثناء العمل، مبادئ الإسعافات الأولية، توطر هذه الدورات من طرف مختصين وأطباء، وهذه الدورات تشمل الجانب النظري والتطبيقي..."

"...ما نسجله بالنسبة لهذه الدورات هو الاهتمام الكبير من طرف العمال والموظفين الذين يظهرون استحسانا لهذه المبادرات، إضافة إلى النتائج الإيجابية المتحصل عليها..."

"... في هذه الأعوام الأخيرة سجلنا انخفاضا كبيرا في مجال حوادث العمل وهو ما نعتبره نجاح الإستراتيجية المعتمدة..."

السيد رئيس قسم الموارد البشرية ، المديرية

يوم 14-03-2017 على الساعة 11:00 إلى 11:30

"...إلزام العمال بارتداء ملابس الوقاية والأمن ، وفي حالة عدم ارتدائها تفرض عليهم عقوبة..."

السيدة المكلفة بدراسة المشاريع للموارد البشرية، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 11:15 إلى 12:00

3- بعد التدريب والتطوير

تستثمر مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس كثيرا في تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال صيرورة، ينظم مركز التدريب والتطوير التابع لمجمع سونلغاز عددا كبيرا من دورات التنمية البشرية في كل عام لضمان وجود قوة عاملة مثقفة قادرة على التعامل مع المتطلبات التقنية العالية للصناعة الغازية والكهربائية العالمية.

يتم تدريب الداخلي موظفي المديرية بالتعاون مع مؤسسات محلية ودولية، جنبا إلى جنب مع قيام المجمع برعاية وتعليم موظفيها في عدد من الجامعات المحلية والأجنبية. ما يرفع من ثقافة المؤسسة والمسار الوظيفي من خلال نشاطات التدريب والتطوير. كما أن المديرية تؤمن وتلتزم بتوفير فرص عمل وتدريب متساوية للرجال والنساء على حد سواء، ويظهر تأثير ذلك بوضوح في الزيادة السنوية لأعداد النساء العاملات بالمديرية.

الملاحظ من خلال تعاملنا مع موظفي هذه المديرية أن لديهم مستوى عال من حيث التعامل والتواصل مع الآخرين، كذلك من خلال احتكاكنا بهم خلال هذه المدة لا حطنا كفاءتهم العالية في الميدان.

"...يخضع كل أفراد سونلغاز إلى التكوين في بداية عملهم، وتكون فترة التكوين من تسعة أشهر إلى إثنتا عشر 12 شهرا، والحصول على شهادة معترف بها، ويجب على الموظف احترام فترة الوفاء (مدة التكوين*2+عامين) وذلك بعدم تغيير مكان عمله خلال هذه الفترة...."

السيد رئيس مصلحة التنمية و التكوين د.س، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 11:00 إلى 12:00

4- بعد الخدمات الاجتماعية والثقافية

تتمثل الخدمات الاجتماعية في مجموع الخدمات التي تقدم من طرف مديرية الخدمات الاجتماعية *FOSC يقع على عاتق المديرية مجموعة من المهام نحو الموظفين والمتمثلة أساسا في: ، النشاط الاجتماعي، تنظيم الرحلات، بالإضافة إلى النشاطات الرياضية، الثقافية والترفيهية. وهذه المهام متعلقة بكل من الأطفال الأشخاص غير المتزوجين، النساء، العائلات، و المتقاعدين¹.

فالملاحظ أن فرع الخدمات لبومرداس مستقل عن المديرية وموجود بعمارة يسرف، ويحظى هذا الفرع بمسؤول كفؤ موجود في المكان المناسب، فنحن كطلبة قد استقبلنا وقدم لنا عدة خدمات، وهذا بحكم ممارسته الدائمة للخدمات الاجتماعية.

"... فبالنسبة لأطفال الموظفين : فإن فرع الخدمات لبومرداس يقوم برعايتهم من خلال توفير الروضات لهم ، كما أنه يقوم بالإعداد لمختلف النشاطات الرياضية والثقافية والترفيهية لهم. وفي هذا الشأن نذكر المعارض على مستوى المؤسسات المستقبلية للأطفال الصغار لمديرية الخدمات و المسابقات التي تقام بين الروضات. وكذلك الأنشطة الثقافية والرياضية بمناسبة الإحتفال باليوم العالمي للعمال 01 ماي. بالإضافة إلى الإحتفال باليوم الوطني لأطفال العاملين في شركات مجمع سونلغاز يوم 25 مارس كذلك يقوم بالقيام باحتفالات بمناسبة نجاح أبنا العاملين في البكالوريا ، أو ختان أطفالهم..."

"... أما بالنسبة للأشخاص غير المتزوجين فيقوم هذا الفرع بالاهتمام بهم من خلال توفير مختلف الأنشطة (الثقافية ، الرياضية والترفيهية)، بالإضافة إلى تنظيم رحلات جماعية لهم. كما يقوم هذا الفرع بالمساعدة المادية للعامل في حالة إقباله على الزواج ، كذلك الاهتمام الخاص بالنساء والذي يظهر جاليا من خلال توفير نشاطات رياضية و ترفيهية خاصة بها كتوفير الصالات لممارسة الرياضة و تنظيم الرحلات النسوية، أما المتقاعدين فهم كغيرهم من الموظفين الحاليين ،توفر لهم نفس الخدمات إضافة إلى فرص الذهاب إلى البقاع المقدسة من خلال قرعات الحج والعمرة...."

السيد المسؤول عن الخدمات لبومرداس ع.م مكتب الخدمات الاجتماعية

يوم 26-03-2017 على الساعة 10:30 إلى 11:30

* Fonds des œuvres sociales et culturelles des travailleurs des Industries et Gazières.

¹ www.fosc.dz

من خلال مختلف المقابلات والملاحظات التي قمنا بها يتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه موظفيها. (النتيجة الأولى).

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

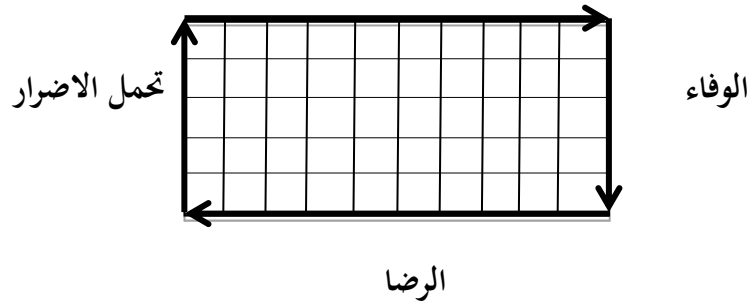
إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لمجمع سونلغاز ككل، فوجود هذا الأخير مرتبط بإنتاج الغاز وتقديم الخدمات للزبائن، وطبيعة التعامل معهم واقتناعهم وكسب رضاهم عمل مهم من أعمال مديرية التوزيع باعتبارها المتعامل المباشر معهم. وهذا عن طريق تقديم عدة خدمات ذات نوعية جديدة، تحمل أضرار زبائنها، والوفاء لهم عن طريق المعلومة الصادقة المقدمة لهم... الخ.

من خلال تواجدها في الميدان لاحظنا أن استقبال الزبائن يبدأ من الثامنة صباحا إلى غاية الرابعة مساء والمديرية تستقبل جميع شرائح الزبائن، ومعظم المصالح في القسم التجاري مبرجة لذلك، ولاحظنا تعامل جيد من طرف الموظفين ككل للزبائن إلا أننا لاحظنا غياب مثلا مكتب خاص بفرقة ذوي الاحتياجات الخاصة لتسهيل الخدمة معهم وإعطائهم الأولوية.

ولتأكيد ملاحظتنا قمنا بوضع إطار المقابلة في أربع فرضيات جزئية: الأولى حول الخدمات المقدمة، الثانية الوفاء وصدق المعلومة، الثالثة لرضا الزبون أما الفرضية الرابعة فخصصناها لتحمل أضرار الزبائن حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (16): أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن

الخدمات المقدمة



1- الخدمات المقدمة

تسعى مديرية توزيع الغاز والكهرباء للوسط لبومرداس لتقديم خدمات بنوعية جيدة لزبائنها وهذا لضمان تلبية حاجياتهم، وتتميز هذه الخدمات بالتطور المستمر و نذكر منها:

أ- خدمة أعلمني

درست هذه الفكرة في سنة 2015 على عينة من الزبائن الذين لم يدفعوا فواتيرهم فتم قطع الكهرباء لهم عمدا لأجل معرفة أسباب عدم تسديد الفاتورة، من هذا المنطلق أطلقت هذه الخدمة في شهر مارس 2017 للتواصل مع الزبائن عن طريق الرسائل القصيرة في الهواتف النقالة وهذا من أجل: تذكير الزبائن بفترة تسديد الفواتير، إعلامهم بالانقطاعات المبرمجة في منطقتهم، وأخيرا تقديم نصائح حول استخدام الطاقة بعقلانية وأمان¹.

ب- خدمة **terminator de sisie portable TCP**

تسمح هذه التقنية الجديدة التي طبقتها SDC للحصول على المؤشر (المبلغ الحقيقي للفاتورة)، كما تسمح بمراقبة الموظفين عن طريق GPS ومعرفة مواقعهم في الميدان بالضبط.

ت- خدمة فواتيركم على الموقع

تساعد هذه الخدمة الزبون من تفقد الفاتورة وحملها عن بعد عن طريق النات www.sdc.dz وهذا خلال 7 ايام و24/24 ساعة، وأصبحت هذه الخدمة قيد التنفيذ شهر أفريل الحالي. وهناك خدمة جديدة بدأت هذه المديرية في برمجتها حسب ما قدمه لنا الموظف العامل ب مصلحة أعلمني وهي شريحة (TAG) التي تعمل بترددات الراديو، وقد بدأت SDC ببرمجتها بداية من جوان 2016، وقد وصلت إلى حوالي 75% من البرمجة، ويتوقع أن تدخل حيز التنفيذ في جوان المقبل.

"...الهدف الرئيسي لمديرية التوزيع الغاز والكهرباء وسط لبومرداس هو تلبية حاجيات الزبائن عن طريق تقديم مختلف الخدمات لزبائنها إما بالتعامل مباشرة أو عن طريق وسائل الاتصال الحديثة..."

"...وللتقرب أكثر من المواطن قامت المديرية بإنشاء وكالتين جديدتين وهما: سي مصطفى وأولاد موسى إضافة إلى 5 وكالات التي كانت موجودة من قبل على مستوى الولاية، وهذا لأجل تسهيل الخدمة وتقريبها إلى الزبون..."

"... تقوم بمساعدة اجتماعية لزبائنها، وتمثل هذه المساعدة في الدفع بالتقسيط (les tranches sociales) لشريحة التوتر المنخفض (125 كيلوواط ساعي / الثلاثي)..."

السيدة رئيسة مصلحة قسم العلاقات التجارية ب.ج، مديرية بومرداس

يوم 16-02-2017 على الساعة 11:00 إلى 12:00

¹ www.sdc.dz

2- بعد تحمل الاضرار

بسبب الاحتكاك اليومي لموظفون المديرية مع الزبائن واختلاف مستواهم، قد يسبب في سوء التواصل بينهم وقد يسبب هذه الاخير ضرر إما معنوي أو جسدي للزبون، لذلك قامت المديرية بما يلي:

إنشاء مكتب الاستشارة للزبائن، جاءت هذه الخدمة الجديدة 2017 قصد الحصول على المعلومات الخاصة بحالة الزبائن ذلك باستقباله وتوجيهه، ففي حالة ما إذا كان الزبون مثلاً قلقاً أو غاضباً فإن هذا المستشار يعمل على امتصاص غضبه من خلال استقباله وتوجيهه ويعتذر منه إن تطلب الأمر.

وخلال الفترة الميدانية والتي كانت 30 يوم تقريباً لم تصادف أي شجار بين الموظفين والزبائن .

"...عند قيامنا بإجتماعات مع المدير العام لمديرية التوزيع للبلدية السيد رضواني دائماً تكون بداية

الاجتماع على ضمان راحة الزبون، رضا الزبون قبل كل شيء ..."

"...وبالرغم من أن مكتب الاستشارات لا يوجد في الهيكل التنظيمي لمديريات التوزيع ككل، إلا أنه

أضيف من أجل خدمة الزبون لاغير، ويجب أن يمارس هذا المهام إطار في المديرية..."

الآنسة المكلفة بالاعلام ح.ك، مديرية بومرداس

يوم 26-03-2017 على الساعة 13:15 إلى 14:00

3- بعد رضا الزبائن

قامت المديرية بدراسات وأبحاث مع مخابر مختصة لدراسة رضا زبائنها عن طريق الاستبيان الذي وضعته في كل وكالاتها . (انظر الملحق رقم (4)، ص 136).

فالملاحظة لم نقم بها نحن، بل قام بها مدراء الوكالات على مستوى المديرية، فقاموا بملاحظة زبائنهم من بداية دخولهم الوكالة الى غاية خروجهم، وجسدوا لنا الواقع.

"...لقد قمنا بدراسات معمقة، اضافة الى تكوين في مركز الابحاث في فترة معينة من أجل معرفة مدى

رضا زبائننا على خدمات الوكالات على مستوى المديرية ..."

"...حقيقة معظم نتائج الاستبيانات تبدي عدم رضا زبائننا علينا، لذا سنسعى جاهدين لمعالجة النقص

واستدراكه من اجل كسب رضاهم ..."

السيد مدير الوكالة ت.ك، مديرية بومرداس

يوم 26-04-2017 على الساعة 14:30 إلى 15:15

4- بعد الوفاء وصدق المعلومة

تعمل المديرية جاهدة من أجل الوفاء والإخلاص لزبائنها، وهذا بتقديم خدمات وإعلانات صادقة وواضحة. فنجد مكتب معالجة معلومات الهاتف **TIA** (Service traitement information des appels) يسهر جاهدا على خدمة المواطن (الزبون)، ويتبلور عمله في معرفة المشاكل التي يعاني منها الزبون في مجال الكهرباء والغاز من خلال استقبال الشكاوي عبر الهاتف من الزبون، والتأكد من صحة وجودها، ثم الأخذ على عاتقها حل هذه المشاكل، إضافة الى تقديم إعلانات الى زبائنها بخصوص قطع الغاز والكهرباء.

لاحظنا خلال دراستنا الميدانية أن هذه المصلحة جد حساسة بالمقارنة مع المصالح الأخرى، فالموظفون لا يتنقلون الى تلك المصلحة، إلا بعد أخذ موعد بالهاتف، لان هذه الأخيرة تتطلب الهدوء والتركيز، من أجل القيام بعملهم بدقة وصدق.

"...نحن نقوم بالسهر على خدمة زبائنا عن طريق استقبال شكاويهم عبر الهاتف فيما يخص العطل في الغاز والكهرباء، وهذا حسب الأولويات فمثلا المناطق النائية اولى من وسط المدينة، وهذه الخدمة تقدم 24 ساعة / 24 ساعة، ونخصص لذلك فرق في الميدان فيما يخص الغاز والكهرباء، لتكون متواجدة في مقر الزبون الذي لديه مشكل أو كارثة، والرقم تجدونه خلف فاتورة الكهرباء والغاز وهو

22_67_97_0661 ..."

السيد مدير وكالة غ.و، مديرية بومرداس

يوم 28-03-2017 على الساعة 14:30 إلى 15:00

من خلال مختلف المقابلات والملاحظات التي قمنا بها يتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه الزبائن إلا ان لديها مشكل حول رضا زبائنها. (النتيجة الثانية).

المطلب الرابع : المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

تتلخص معظم مجالات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تجنب وتخفيف مسببات تلوث الارض والهواء والمياه والاستخدام العقلاني لمصادر الطاقة، لذا تعتبر البيئة المجال الحيوي الذي تعمل فيه مديرية توزيع الغاز والكهرباء لبومرداس.

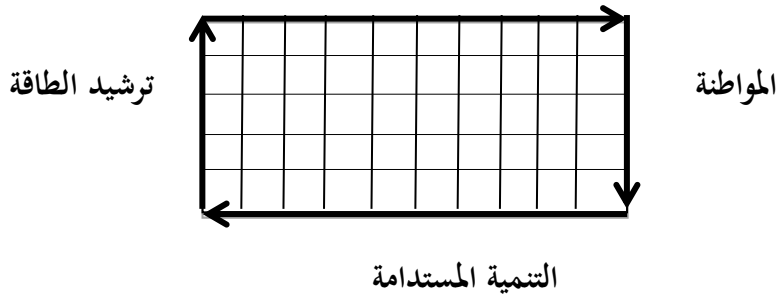
انطلاقا من ملاحظتنا المباشرة بدأت فكرة المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تبرز من خلال منشورات حول ترشيد الطاقة، الطاقة النظيفة ،.. الخ، الذي وضعتها المؤسسة عند مدخل كل طابق لاستفادة عمالها وزبائنهم. رغم ذلك لاحظنا بعض الأعمدة الكهربائية الغير مستغلة التابعة للمديرية مرمية في الشوارع والطرق مثلا في تيجلابين، كذلك قطع جزء من الأشجار أو نزعها نهائيا في بعض المناطق وهذا لغرض توصيل كوابل الكهرباء والغاز.

وهذا يظهر جانب سيئ للمديرية، دليل على عدم وجود مصداقية الاهتمام بالبيئة.

الملاحظة لوحدها غير كافية لدراسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في المؤسسة لذا لجأنا إلى أداة المقابلة، يتمثل إطار المقابلة في أربع فرضيات جزئية : الأولى حول المحافظة على البيئة، الثانية حول المواطنة ، الثالثة حول تحقيق التنمية المستدامة، أما الفرضية الرابعة فخصصناها لترشيد الطاقة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (17) : أبعاد مسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

المحافظة على البيئة



المصدر : من إعداد الطالبتين.

1- بعد المحافظة على البيئة

تسعى المديرية جاهدة للحفاظ على بيئتها الداخلية والخارجية وهذا بالاستعانة بموظفيها لنظافة البيئة ومدى احساسهم ووعيهم بالمشاركة والمساهمة المجتمعية في الحفاظ على البيئة، والاكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة التي تكون صديقة للبيئة، هو ما توقعنا عنده من خلال ملاحظتنا الميدانية ثم هو الاتجاه الذي ذهب اليه كل الافراد المقابلين في المؤسسة وبالتالي نستطيع أن نفترض أن المحافظة على البيئة هي قيمة من القيم الثقافية للمؤسسة محل الدراسة.

"...Oui, je pense que Sonelgaz, est une grande entreprise, en par conséquent, je crois qu'elle s'acquitte convenablement de ses obligations en vers l'environnement, il suffit, simplement de constater les opérations nettoyages qui sont menées chaque année au niveau de tous les plages sur le territoire national, cela, ne peut être, qu'une action de préservation et de protection de l'environnement..."

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes

Recueillie le 25/04/2017

2- بعد ترشيد الطاقة

تقوم المديرية كل عام بعدة حملات تحسيسية كل عام من بداية أكتوبر إلى غاية شهر أفريل حول الترشيد العقلائي في استهلاك الطاقة ، وتقام هذه الحملات في المؤسسات التعليمية والجامعات ومراكز التكوين المهني والتمهين، حيث يشارك هذه الحملات التحسيسية عادة المكلفة بالاتصال، وكيل تجاري، الراديو، الحماية المدنية وموظف في أمن الكهرباء والغاز. إضافة الى قيامها بأيام مفتوحة بخصوص الاستعمال العقلائي للطاقة في مقر المديرية تستدعي مختلف شرائح زبائننا.

خلال ملاحظتنا الميدانية لأحد الحملات والتي أجريت في مركز التكوين المهني و التمهين بن حمودة يوم 29 مارس الفارط المتعلقة بالتحسيس حول مخاطر الاستعمال السيئ للغاز و إرشادات في استعمال الطاقة، لمسنا مدى صدق الموظفين وحماسهم في توعية الزبائن حول الاستخدام والاستهلاك العقلائي للطاقة الكهربائية والغازية قصد المساهمة في الحفاظ على البيئة .

"... اننا نقوم بحملات تحسيسية تقريبا كل اسبوع فيما يخص الاستخدام العقلائي للطاقة ومحاوله ترسيخ الفكرة

للمواطن نبدأها بالتلاميذ في المدارس لانهم الفئة أكثر استعابا ..."

"... قمنا بإجراء أيام مفتوحة 10،11،12 و17 أفريل 2017 داخل مقر المديرية في قاعة المحاضرات وبحضور

الصحافة حول موضوع ترشيد الطاقة لأجل بيئة نظيفة، فكانت قائمة المدعوين هم مختلف فئات زبائننا، إضافة

إلى أئمة الولاية، فقد تطرقنا الى نقاشات معهم، واستفادنا من إقتراحاتهم ..."

الانسة المكلفة بالاعلام ح.ك، مديرية بومرداس

يوم 23-04-2017 على الساعة 14:30 إلى 15:45

3- بعد تحقيق التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي التي تجيب حاجات الحاضر دون تعريض قدرات الاجيال القادمة للخطر، لذا يعمل مجمع سونلغاز بصفة عامة ومديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط بومرداس الى جعل فعالية استخدام الطاقة أداة للتنمية المستدامة من خلال تشجيع القطاعات للحد من استهلاك الطاقة.

"...Sonelgaz, pratique, à mon sens, le management de l'environnement sur deux grand plans : Interne = préventive par rapport à notre action d'intervention, on minimisant l'impact négatif.

Externe= participation à des actions sur le terrain, hors champ de compétence de la Sonelgaz, en d'autres termes, là ou son action ne s'inscrit pas dans ses obligations de missions ... "

"... Le développement durable pour mon sens, c'est d'arriver à trouver des solutions pour vivre le présent et le futur, avec moins d'impact négatif sur l'avenir des autres humains qui vont venir..."

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes

Recueillie le 25/04/2017

"..يشارك مجمع سونلغاز في مناقشة المشكلة الثلاثية للطاقة، وهي شكل ثلاثي يتم على اساسه تصنيف الدول وفقا لقدرتها على ضمان توازن بين الاضلع الثلاثة للمشكلة الثلاثية وهي أمن الطاقة، والانصاف في الطاقة والبيئة المستدامة وهي القضايا الحيوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، وعلى اساس التصنيف لعام 2015 جاءت السويسرا في المركز الاول ودولة البنين في المركز الاخير. اما الجزائر فاحتلت المركز ال57 من بين 130 دولة، لتحسن بذلك ترتيبها على المستوى العالمي، وتجدد الاشارة الى ان الجزائر قد احتلت المرتبة ال79 عام 2014 وال88 عام 2013..."

السيدة رئيسة قسم العلاقات التجارية ب.ف، مديرية بومرداس

يوم 2017_04_15 على الساعة 11:15 إلى 12:00

4- بعد المواطنة

تتمثل المواطنة أساسا في النهوض بالأعمال والخدمات الإجتماعية، والأعمال الخيرية والتضامن الوطني بما يتماشى وقناعة المؤسسة المواطنة.

وفي هذا الاطار تساهم شركات مجمع سونلغاز في تجسيد هذه الفكرة. عن طريق اتخاذ كافة التدابير اللازمة للحفاظ على صحة وسلامة السكان المتواجدين في بيئة عملها، وعلى سلامة الممتلكات المشتركة العامة.

"... Je partage tout-à-fait l'épenthèse. La responsabilité sociale existe bel et bien, peut être plus concrètement, à une dimension donnée, plus que règlementairement. Résultat donc, Elle est embryonnaire et l'entreprise peut être, citoyenne et rentable à la fois. Ce qui veut dire dans son sens, le développement durable. Egalement, il ne faut pas l'oublier, le concept développement par rapport à son contenue, est en cours lui aussi, d'évolution d'une manière générale ..."

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes Recueillie le 25/04/2017

من خلال مختلف المقابلات والملاحظات التي قمنا بها يتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تمارس مسؤولية اجتماعية اتجاها البيئة محدودة جدا بالمقارنة مع المجمع. (النتيجة الثالثة).

المطلب الخامس : المسؤولية الاجتماعية اتجاها المجتمع المحلي

يشير مفهوم المجتمع المحلي بشكل عام، إلى مجموعة من الناس يقيمون في منطقة جغرافية محددة، ويشتركون معاً في الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويكونون فيما بينهم وحدة اجتماعية ذات حكم ذاتي، تسودها قيم عامة يشعرون بالانتماء إليها.

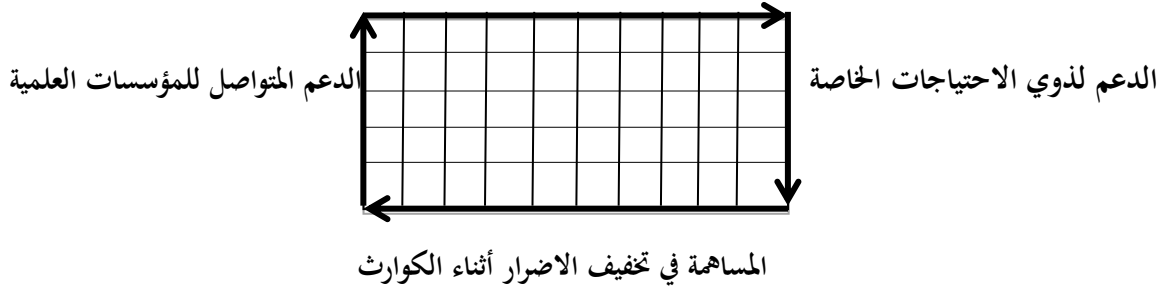
ويعتبر المجتمع المحلي بالنسبة للمؤسسات شريحة مهمة، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها الأمر الذي يتطلب مضاعفة نشاطاتها اتجاهاه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة.

و تتمثل هذه النشاطات أساسا في فك العزلة ، المساهمة في تخفيف الأضرار أثناء الأزمات والكوارث، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث، إضافة إلى الدعم المتواصل للمستشفيات، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، ورعاية الأعمال الخيرية إقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي .

ولمعرفة مسؤولية مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس اتجاه المجتمع المحلي لجأنا إلى أداة المقابلة يتمثل إطار المقابلة في أربع فرضيات جزئية: الأولى حول المساهمة في فك العزلة، ، الثانية حول تقديم الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة، الثالثة حول المساهمة في تخفيف الأضرار أثناء الأزمات والكوارث، أما الرابعة فتتعلق بالدعم المتواصل للمؤسسات العلمية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (18): أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي

فك العزلة



المصدر : من إعداد الطالبتين.

1- بعد المساهمة في تخفيف الأضرار أثناء الأزمات والكوارث

تعتبر الكوارث عن حالات مدمرة حدثت فعلا ونجم عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا، ما يؤدي إلى حدوث أزمة، وقد تكون للكوارث أسبابا من صنع الإنسان أو أسبابا طبيعية لا دخل للإنسان فيها كالزلازل ومثلا والفيضانات والثلوج.

وفي هذا الإطار شاركت مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس في المجتمع المحلي من خلال وضع نظام اتصال أزمة مثلها مثل باقي مديريات التوزيع، ويتمثل هذا النظام في وضع المستجدات المتعلقة بتطور الوضعية خلال الكوارث الطبيعية في متناول السلطات المحلية، الزبائن ووسائل الاعلام (خاصة الاذاعات المحلية)، والتحسيس حول الصعوبات التي يواجهها المتدخلون في الميدان .

"...لضمان استمرار توفر الغاز لجميع الزبائن في هذه الظروف (كالتوزيع العمومي، الزبائن الصناعيين ومحطات توليد الكهرباء) ، وضعت الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز جهاز استثنائي ويشمل الموارد البشرية والمادية التي تعمل ليلا ونهارا، وهذا بالتعاون مع السلطات المحلية اضافة الى التعاون مع سوناطراك لضمان مستويات جيدة من الضغط في خطوط انابيب الغاز..."

السيد مستشار المدير ب.ع، مديرية بومرداس

يوم 4-05-2017 على الساعة 14:30 إلى 15:00

2- بعد المساهمة في فك العزلة

وتعني المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للمناطق الريفية، وتعزيز البنيات التحتية وفتح قنوات الربط مع وجهات متعددة بما يحقق شروط الاستجابة للحاجيات الضرورية، للحاق و مسايرة الركب لعجلة التنمية.

وفي هذا الإطار عملت مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس على المساهمة ولحد كبير في إيصالها إلى مختلف المناطق النائية باعتبار مجال الطاقة الكهربائية والغازية ذو أهمية بالغة في تنمية المناطق الريفية .

3- بعد دعم مراكز البحث العلمي

إن إنشاء مراكز علمية للبحث العلمي، والمعلومات في كافة المجالات، والتخصصات، أصبح أمراً في غاية الأهمية، بل ضرورة من ضروريات الحياة، وتعد من الأسس والمرتكزات المهمة لتطوير المجتمعات، والأمم، ولقد تميزت الدول المتقدمة اليوم بكثرة إنشاء المراكز العلمية للبحث العلمي، والمعلومات لديها، وأصبحت هذه المراكز أسلوب، ونمط حياة معتاد يرجع إليه في حل القضايا، والمشكلات، ومعرفة التوجهات، والآراء، والأفكار، حول القضايا والموضوعات المهمة.

وفي هذا الإطار لا تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأي مساهمة تذكر لمراكز البحث العلمي.

"... لا تقوم هذه المديرية بأي دعم لهذه المراكز باعتبار الدولة هي التي تتكفل بهم من خلال الوزارات

التابعة لهم ..."

السيد مستشار المدير ب.ع، مديرية بومرداس

يوم 4-05-2017 على الساعة 14:30 إلى 15:00

4- بعد دعم ذوي الاحتياجات الخاصة

إن شريحة ذوي الاحتياجات الخاصة موجودة دائما وفي كل المجتمعات سواء كانت إعاقاتهم طبيعية أم بسبب الحروب والكوارث الطبيعية، حيث تصل نسبة العوق في بعضهم إلى حد العجز.

ومن خلال دراستنا لاحظنا أن هناك موظفا من فئة المعاقين يعمل في المديرية.

"...تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدوار هامة لهذه الفئة أهمها توفير فرص عمل لهم، إدماجهم كغيرهم من الأشخاص في العمل، إتاحة نفس فرص التدريب والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل، منحهم نفس الامتيازات مع العمال الآخرين، بل أكثر من ذلك، تستفيد هذه الشريحة من امتيازات أخرى من أهمها نذكر: استفادة فئة المعاقين من الرحلات التي تنظمها المديرية دون قرعة..."

السيدة رئيسة مصلحة قسم العلاقات التجارية ب.ج، مديرية بومرداس

يوم 13-04-2017 على الساعة 11:00

"... نتم بفتة المعوقين المرتبطة ب عائلات الموظفين كثيرا، حيث ننظم لهم خرجات و رحلات ترفيهية وحفلات

بالإضافة إلى ذلك نقدم لهم وبصفة مستمرة صكوك بريدية ، كما أننا نتكفل بعلاج هذه الفئة..."

"...لا نقدم أي دعم مادي لفئة المعوقين التي لا تنتمي لإطار عملنا ونشاطاتنا باعتبار أنه توجد هيئة خاصة للتكفل بها

وهي مديرية التضامن والنشاط الاجتماعي..."

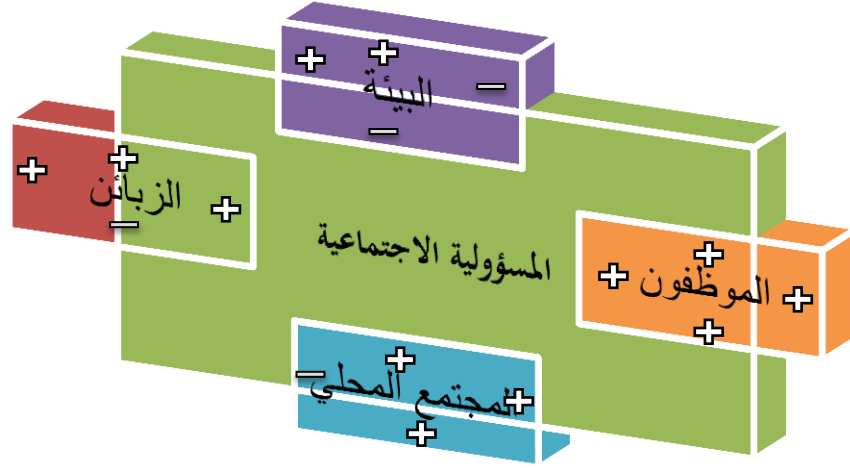
السيد المسؤول عن الخدمات لبومرداس ع.م، عبر الهاتف

يوم 10-05-2017 على الساعة 13:30 إلى 14:00

من خلال مختلف المقابلات والملاحظات التي قمنا بها يتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تمارس مسؤولية اجتماعية محدودة اتجاه المجتمع المحلي. (النتيجة الرابعة).

مما سبق يتضح لنا أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تمارس مسؤولية إجتماعية إيجابية بالنسبة للموظفين، نفس الشيء بالنسبة لممارسة المديرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن كانت إيجابية نوعا ما إلا أنه رأينا أن بعد رضا الزبائن خاصة الزبائن العاديين فكانت سلبية، أما ممارسة المديرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح -البيئة- فكانت محدودة جدا نظرا لثقافة المجتمعية ، وأخيرا ممارسة المديرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي كانت متوسطة، والشكل الموالي يوضح هذه الخلاصة.

الشكل رقم (19) : نموذج للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبعض اصحاب المصالح

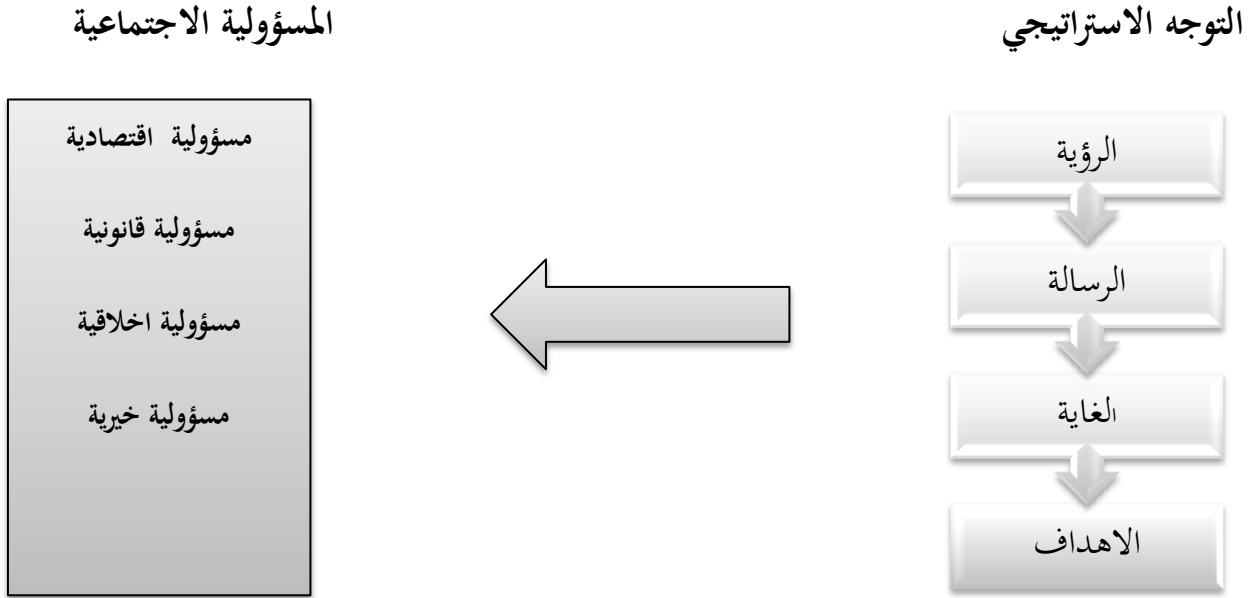


المصدر : من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث : العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي و أبعاد المسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في هذا المبحث لمختلف الخطوات المتبعة قصد التعرف على العلاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي و أبعاد المسؤولية الاجتماعية. وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على المقابلة والملاحظة باعتبار الدراسة التي قمنا بها دراسة حالة، وقد قمنا باختيار النموذج التالي للدراسة:

الشكل رقم (20) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين.

وقبل إيجاد العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية سيتم التعرف أولاً على التوجه الاستراتيجي لمجمع سونلغاز.

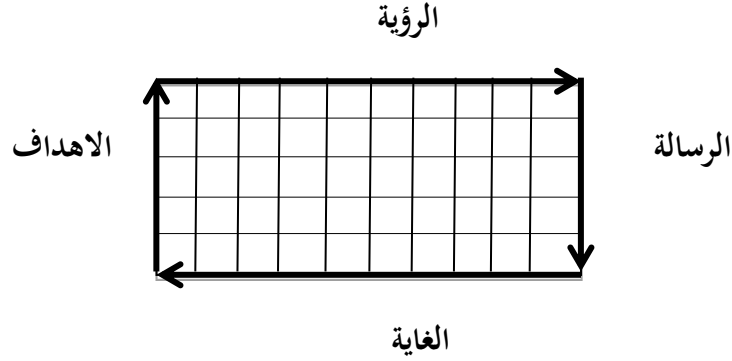
المطلب الأول : أبعاد التوجه الاستراتيجي لمجمع سونلغاز

لكل مؤسسة رؤية استراتيجية ورسالة تقوم بتحديدتها حين انشائها، تعكس الاولى الطموح بعيد الاجل الذي تود ان تعمل اليه المؤسسة، وتعني الثانية أي (الرسالة الاستراتيجية) الهدف من وجود المؤسسة ونوع الحاجات التي تلبئها وتميزها عن باقي المنافسين في نفس الصناعة .

ويجب ان تتوافق سياسة وبرامج وخطط المسؤولية الاجتماعية مع هذه الرؤية , بل أكثر من ذلك يجب ان تخدمها، وتسهم في تحقيقها، وبذلك نضمن ان الالتزام الاجتماعي لن يخلق اي مشكلات لاحقة للمؤسسة أو يؤجل تحقيق رؤيتها ورسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية.

لجأنا إلى أداة المقابلة، يتمثل إطار المقابلة في أربع فرضيات جزئية: الأولى الرؤية، الثانية الرسالة، الثالثة حول الغاية، أما الفرضية الرابعة فخصصناها للأهداف الاستراتيجية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (21): أبعاد التوجه الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبين.

1- بعد الرؤية

إن رؤية مجمع سونلغاز تتمثل في التنمية الوطنية للبلاد التي يجب تنفيذها من قبل المؤسسات العمومية الاستراتيجية. حيث قام مجمع سونلغاز بإعداد رؤية متوسطة المدى قصد استباق قضايا التنمية واقتراح الحلول التنموية التي تتماشى مع الأهداف المرجوة. كذلك الدخول في سياسة تنويع مصادر الطاقة التي ستسمح بإدخال مصادر جديدة لتوليد الكهرباء والمحافظة على الوقود الأحفوري. وأيضا الاستجابة لقضايا تحقيق المكاسب المالية من خلال الاستفادة الأمثل من تنظيم المجمع واستخدام الموارد المتاحة لديه.

"... Oui, cela est très palpable, quand on aborde la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise par rapport au personnel, il suffit d'observer un certains nombres de points de façon globale. Le personnel demeure toujours, dans tous les cas, le corps vivant de l'entreprise, son rôle principal de sujet d'incarnation, d'implication et de prévision, participe d'une manière ou d'une autre, dans la création de la plate forme de la pensée stratégique et d'alimenter les acteurs en matériaux cognitifs..."

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes

Recueillie le 25/04/2017

ومنه فإن الرؤية الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس هي: المساهمة في تحسين الحياة المعيشية، تشييد وتنمية الوطن، مما يدفعنا القول بأن مجمع سونلغاز مؤسسة مواطنة.

2- بعد الرسالة

إن مجمع سونلغاز لغني ومتشعب من تاريخ شديد التداخل والتفاعل مع تاريخ الامة التي يتولى خدمتها العمومية ذات الاهمية الحيوية بالنسبة للمواطنين و لاقتصاد البلد عامة. وهذه الخدمة العمومية هي قاعدة الهوية التي تركز عليها قيمنا كلها وهي التي صنعت وصاغت سلوك كثير من اجيال الكهريائيين والغازين الذين سمحت أحاسيسهم الرهيفة لمعنى الخدمة العمومية بتطوير سونلغاز

إن آليات توارث قيم الخدمة العمومية وهويات شركائنا لتعد رهانا يتجدد كل يوم لكي يبقى مجمع سونلغاز "جوهره الجمهورية" قوية بنتائجها الباهرة الجماعية، قوية في ثقافتها النيرة قوية باحترافيتها، وسلوكات رجالها ونسائها المنتسبين الى مؤسسة تعد من أكبر مؤسسات الاقتصادية.

"... Oui, effectivement notre Entreprise, a matérialisé l'intégration de la RSE dans sa stratégie, et cela, est très clair, le code d'éthique le témoigne, à noter dans le contexte, que l'équilibre avec la continuité de son développement est pris en considération.... "

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes

Recueillie le 25/04/2017

ومنه فان رسالة المديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس هي:رغبتها في تحقيق خدمة عمومية وانسانية تهدف الى تحسين حياة المجتمع.من خلال دعمها لخدمة المجتمع العام، وخدمة مجتمع المديرية الداخلي.

3- بعد الغاية

نجد أن غاية مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تتمثل في تلبية الطلب على الطاقة.

"... Oui, effectivement notre Entreprise, a matérialisé l'intégration de la RSE dans sa stratégie, et cela, est très clair, le code d'éthique le témoigne, à noter dans le contexte, que l'équilibre avec la continuité de son développement est pris en considération.... "

Mr, M . A, Cadre Supérieur à Sonelgaz, Direction de Boumerdes

Recueillie le 25/04/2017

ومنه فان غاية مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس هي:تحقيق الطلب على الكهرباء والغاز وبالتالي جعل فعالية استخدام الطاقة أداة للتنمية المستدامة.

4- بعد الأهداف الاستراتيجية

نجد أن الأهداف الأساسية للمديرية متمثلة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن، تخفيض معدل الخسائر وكذا التنظيم والإدارة لاتزال انشغال المديرية.

"... من المعلوم أن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب ترجمتها إلى مخططات عملياتية متوسطة المدى من أجل تحديد طرق (برمجة الإجراءات الواجب اتخاذها) ووسائل تعبئتها (بما في ذلك خطة الموارد البشرية والجوانب المالية) من قبل جميع الجهات المسؤولة...."

"... ان من اهم اهداف المديرية هو اىصال الخدمة الكهربائية والغازية لطالبيها في المدن والقرى، دعم برنامج الابحاث والتطوير لترشيد الطاقة، دعم القضايا المتعلقة بقطاع الكهرباء والغاز من خلال الرعاية والدعم المادي للمؤتمرات والندوات والملتقيات..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس

يوم 4-05-2017 على الساعة 13:30 إلى 14:45

ومنه فان الأهداف الاستراتيجية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس هو تحسين نوعية الخدمة الدعم المادي والمعنوي لحملة ترشيد الطاقة، الحفاظ على البيئة ودعم برامج السلامة العامة .

المطلب الثاني: البعد الاقتصادي

يتمثل البعد الاقتصادي لمجمع سونلغاز عموما في الالتزام بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، بالإضافة إلى نقل وتوزيع الغاز باعتبار أن سوناطراك هي المسؤولة عن انتاجه، أما مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس فيقع على عاتقها الالتزام بتوزيع وإيصال الكهرباء والغاز للزبائن وبيعها عند سعر مرضي ويسمح للمؤسسة بتحقيق الأرباح ويضمن ديمومتها.

و من خلال دراستنا الميدانية لاحظنا بأن هذا المديرية تبيع الغاز للزبون بأسعار أقل من التي اشترتها به لأنه مدعم من طرف الدولة. وعليه فأرباح هذه المديرية تتأني فقط من الطاقة الكهربائية. والملاحظة لوحدها لا تكفي لذلك قمنا بإجراء مقابلة ، يتمثل إطار المقابلة في فرضيتين جزئيتين : الأولى المنافسة، الثانية التكنولوجيا حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(22) : البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبين.

1- بعد المنافسة

المنافسة عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي لها نفس طبيعة العمل، حيث تسعى كل مؤسسة من هذه المؤسسات المنافسة لتحقيق الريادة في هذا المجال.

"... نعتبر سونلغاز مؤسسة مبتكرة في تسويق الكهرباء والغاز داخل الوطن، وهي مدعمة من طرف الدولة لضمان الخدمة العمومية...."

السيدة رئيسة مصلحة العلاقات التجارية ب. ج ، المديرية

يوم 18-04-2017 على الساعة 10:00 إلى 10:30

2- التكنولوجيا

تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس إلى الاستفادة من التقدم التكنولوجي، بغية استرجاع الأموال التي صرفتها.

"... نستخدم تكنولوجيات متطورة وذو تقنيات عالية لأجل خدمة الزبون من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق مستوى من الأرباح كخدمة أعلمني، خدمة فواتيركم على الموقع...."

السيد ت.م، إطار مكلف بالدراسات، المديرية

يوم 25-04-2017 على الساعة 13:00

وبالتالي نقول أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس لديها بعد تكنولوجي، غير أن بعد المنافسة غائب لأن المؤسسة احتكارية وبالتالي فإن هذه المديرية لديها بعد اقتصادي، غير أنه يغلب عليها الطابع الاجتماعي.

المطلب الثالث : البعد القانوني

يتعلق البعد القانوني كما رأينا في الجانب النظري أساسا بإطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع و هو ما يمثل قواعد العمل الأساسية.

ولمعرفة البعد القانوني لمديرية الكهرباء والغاز وسط لبومرداس قمنا بإجراء مقابلة ، يتمثل إطار المقابلة في ثلاث فرضيات جزئية: الأولى حماية المستهلك، الثانية حماية البيئة، والثالثة العدالة والسلامة حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (23) : البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبتين.

1- بعد حماية المستهلك (الزبون)

حماية المستهلك تعد من المفاهيم المجتمعية المهمة وتعرف بأنها كافة القوانين والأحكام القضائية التي تهدف إلى تقديم الحماية للمستهلكين من التعرض لأي نوع من الأضرار. و تأخذ مديرية توزيع الكهرباء والغاز على عاتقها تحمل الأضرار وبالخصوص المادية التي تلحق بالزبون كالتسائر والأضرار التي يتعرض لها نتيجة انقطاع الكهرباء أو الغاز في مدة لا يجب أن تتجاوز 7 أيام من وقوع الضرر، هذا في حالة ما إذا قام الزبون بالإبلاغ عنها وأثناء الفترة المذكورة.

"...وللمديرية عقود تامين لتغطية مسؤوليتها المدنية اتجاه الزبائن كاملة وكافية لتغطية كل الاضرار والمخاطر التي

تلحق بالزبون..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس

يوم 4-05-2017 على الساعة 13:30 إلى 14:00

وبالتالي فإن لهذه المديرية بعد قانوني اتجاه الزبائن، غير أنه لا يعرفه لانعدام التوعية من طرف المديرية.

2_ بعد حماية البيئة

حماية البيئة هي مجموعة السياسات والتدابير التي تهدف إلى حماية الموارد الطبيعية والنظم البيئية، والاجراءات التي تكفل منع التلوث أو التخفيف من حدته أو مكافحته. غير أن سونلغاز لا تملك قوانين واضحة تنص على حماية البيئة.

"...لا توجد قوانين تنص على حماية البيئة إلا أننا نحاول تقييم الأخطار والمخاطر المرتبطة بنشاطنا..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس، يوم 4-05-2017 على الساعة 13:40

وبالتالي لا يوجد بعد قانوني لهذه المديرية في مجال حماية البيئة.

3_ بعد السلامة والعدالة

نقصد بالسلامة الحفاظ على صحة الموظفين، التكفل بأمنهم وحمايتهم في عملهم، أما العدالة فيقصد بها عدم التمييز في التوظيف والتعيين والترقية. وفي هذا الإطار يوجد نظام داخلي (انظر الملحق رقم (5)، ص 138)، واتفاقية جماعية (انظر الملحق رقم (6)، ص 139) يكفلان ذلك.

"...تلتزم مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس بممارسة الاعمال التي تتوافق مع قوانينها، حيث يحكم نشاطات وأعمال هذه المؤسسة نظام داخلي يدعى بالنظام الداخلي للمؤسسة، والذي يحتوي فصول تتعلق ب:تنظيم العمل، الوقاية الصحية والأمن و الانضباط، بالإضافة إلى ذلك توجد اتفاقية جماعية التي تعتبر بمثابة دستور ينبثق من النظام الداخلي للمؤسسة والتي تخص الشريك الاجتماعي المتكون في النقابة و لجنة المشاركة..."

السيد رئيس مصلحة التنمية و التكوين د.س، المديرية

يوم 28-03-2017 على الساعة 11:30 إلى 12:00

وبالتالي المديرية تحقق بعد السلامة والعدالة.

وعليه يمكن القول أن البعد القانوني مطبق وبشكل واضح بالنسبة للسلامة والعدالة، وحماية المستهلك (الزبون) في هذه المديرية، وغيابه بالنسبة لحماية البيئة.

المطلب الرابع : البعد الاخلاقي

تعتبر الأخلاقيات مجموعة من المعايير التي تلتزم بها المؤسسة وهذه المعايير متعلقة أساسا بالقيم التي يجب أن تراعى كالشفافية، النزاهة ومحاربة الرشوة ، وهذه المعايير غير مفروضة في القانون. وهذه الأخلاقيات عموما وحدة من وحدات المسؤولية الاجتماعية.

ولمعرفة البعد الأخلاقي لجأنا إلى المقابلة، يتمثل إطار المقابلة في فرضيتين: الأولى المعايير الأخلاقية، الثانية الأعراف والقيم الاجتماعية حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(24) : البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبين.

1_ بعد المعايير الأخلاقية

يحكم مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس إطار أخلاقي في مدونة "قاعدة السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز". (انظر الملحق رقم (7)، ص 140).

"...تقارن هذه المديرية المسؤولية الاخلاقية وفق مبادئ واضحة ومحددة موجودة في مدونة "قاعدة

السلوك لدى شركات مجمع سونلغاز" لمجمع سونلغاز "...

"...La différence entre l'éthique et la RSE, me semble plutôt, se situe, au niveau du fondement, l'éthique est un résultat produit par une société donnée, donc, une règle de conduite partagé par nature, si le mot contient le sens, alors que la RSE, est le résultat d'une réflexion de la société projetée dans ce que cette dernière s'oblige pour respecter sa propre règle naturelle, soit disant ..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس

يوم 25-04-2017 على الساعة 10:00 إلى 10:45

وبالتالي يمكن القول ان مديرية توزيع كهرباء والغاز وسط لبومرداس لديها بعد المعايير الاخلاقية.

2_ بعد الأعراف و القيم الاجتماعية

تتمثل الأعراف والقيم الاجتماعية أساسا في احترام العادات والتقاليد، مكافحة المخدرات والممارسات الأخلاقية. وتراعي مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء لمهمة الخدمة العمومية وفي كل لحظة، الحفاظ على نوعية الحوار الاجتماعي ومناخه، اليقظة في اكتساب التكنولوجيا والتحكم فيها، و النهوض بالتنمية المستدامة.

ومن خلال دراستنا الميدانية لاحظنا جانبا من هذه القيم والمتمثل في المستوى الراقي للحوار من خلال حديثنا مع مختلف الموظفين.

"...نسعى دائما للحفاظ على حسن المعاملة مع كافة المتعاملين معنا، ونشجع كل عنصر من عناصر

الموظفين على نسج علاقات تطبعها صداقة الاحترام والأمانة مع الزبائن..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس

يوم 4-05-2017 على الساعة 14:05 إلى 14:45

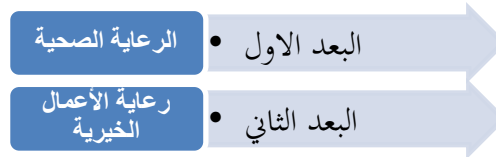
وبالتالي يمكن القول أن مديرية توزيع كهرباء والغاز وسط لبومرداس لديها بعد الأعراف والقيم الاجتماعية. ومنه يمكن القول أن مديرية توزيع كهرباء والغاز وسط لبومرداس لديها بعد أخلاقي.

المطلب الخامس : البعد الخيري

تتعلق المسؤولية الخيرية كما رأينا في الفصل النظري بالجانب التطوعي نحو المجتمع من دعم للمراكز الصحية ورعاية الأعمال الخيرية.

وسعيا من معرفة البعد الخيري لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس قمن بإجراء مقابلة، يتمثل إطار المقابلة في فرضيتين : الأولى الرعاية الصحية، الثانية رعاية الأعمال الخيرية. حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(25) : البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطالبتين.

1- الرعاية الصحية

هي جميع الخدمات التي تشمل التكفل بالمستشفيات والعيادات والصيدليات والموارد البشرية من أطباء وممرضين ومهندسي أجهزة طبية وفنيين وباحثين وجميع من يعمل في هذا المجال. والتي تدعم الخدمات الطبية كصناعة الأدوية والأجهزة وغيرها. كما تشمل الأبحاث الطبية والتعليم وتهيء الفرص للأجيال المتعاقبة على دعم هذا القطاع .

"... على حسب علمي تمارس هذه المديرية نشاطا يذكر في مجال المسؤولية الخيرية يتمثل في الشيكات التي تقدمها للهلال الأحمر الجزائري..."

السيدة رئيسة مصلحة العلاقات التجارية ب.ج، المديرية

يوم 18-04-2017 على الساعة 10:00

"... لا تقوم هذه المديرية بأي دعم للمستشفيات باعتبار أن هناك هيئة خاصة أوكلت لها هذه المهمة..."

السيد مستشار المدير م.ع، مديرية بومرداس

يوم 05-04-2017 على الساعة 14:15 إلى 14:30

وبالتالي تمارس هذه المديرية بعد الرعاية الصحية بشكل محدود جدا.

2- بعد رعاية الأعمال الخيرية

الأعمال الخيرية هي مجموع الأعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسات اتجاء الجمعيات الخيرية أو اتجاء شريحة اجتماعية تحتاج إلى الرعاية مثل دور الأيتام.

لا تقوم مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس بهذا النوع من الرعاية. وبالتالي لا تمارس هذه المديرية بعد رعاية الأعمال الخيرية.

وعليه فإن مديرية توزيع كهرباء والغاز وسط لبومرداس لديها بعد خيري محدود جدا.

خلاصة

لم يعد هناك مجال امام مجمع سونلغاز في ظل التغيرات البيئية المحلية والدولية سوى الانضمام الى ركب المسؤولية الاجتماعية كمثيلاتها من الشركات الاقتصادية الجزائرية، فالفكرة تبلورت ولازال مشوار طويل يجب على المديرية ان تقطعه في هذا الميدان حتى تصل الى مرحلة النضج .

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية تم التركيز على مجموعة من الاطارات التي تنتمي الى مديرية توزيع الغاز والكهرباء وسط لبومرداس sdc، فمن خلال النتائج المتوصل اليها عن طريق تحليل اجابتهم بينت الدراسة انه يوجد اهتمام نسبي من طرف المؤسسة محل الدراسة ببعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

كما تم التأكيد على انه لا بد لإطارات المديرية على الفهم الجيد لعناصر التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة الغاية، الاهداف) و كذا معرفة تصورات العاملين عينة البحث لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (الإقتصادية، القانونية الاخلاقية، الخيرية) في المديرية، وفي الاخير يمكن القول ان مجمع سونلغاز يجب ان يقوم بإصلاحات في الذهنيات اولا وتخصيص موارد مالية ومادية وبشرية حتى يستطيع الاستثمار في هذا المجال وتقديم قيمة اجتماعية للمؤسسة .

وقد استخلصنا هذا النموذج المشابه لنموذج كارول الموضح في الشكل رقم (26) والذي يوضح مستويات أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط لبومرداس حيث نجد أن هناك تسلسل في مستوياتها إذ نجد أن البعد الاقتصادي أخذ النصيب الأكبر من الأبعاد الأخرى، و يليه البعد القانوني ثم البعد الأخلاقي أخيرا البعد الخيري. أما ممارسة المديرية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين فأخذت النصيب الأكبر أما بالنسبة للزبائن والمجتمع المحلي فكان تقريبا لهما نفس الحظ، أما البيئة فكان لديها اهتمام قليل من طرف المديرية بالمقارنة مع أصحاب المصالح الأخرى.

الشكل رقم (26) : نتائج نموذج الدراسة المشابه لنموذج كارول

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	الرؤية	التنمية الوطنية للبلاد			
	الرسالة	تحقيق خدمة اجتماعية وإنسانية			
	الغاية	فعالية ترشيد الطاقة لأجل تحقيق التنمية المستدامة			
	الهدف	تحسين مستوى الخدمة للزبون وتخفيض معدل العجز المالي			
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	البعد الخيري	الموظفون	الزبائن	المجتمع المحلي	البيئة
	البعد الأخلاقي				
	البعد القانوني				
	البعد الاقتصادي				

أصحاب المصالح المعتمدة

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الخاتمة

تطرقنا في بحثنا هذا إلى موضوع دور التوجه الإستراتيجي في تحقيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس.

احتوت الدراسة على جانب نظري تطرقنا فيه إلى كل من مفهوم المسؤولية الاجتماعية والإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، كإطار نظري لدراستنا حاولنا التعمق فيه بقدر ما تسمح به حدود هذه الدراسة. و احتوت أيضا على جانب تطبيقي درسنا فيه واقع تبني مجمع سونلغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس للمسؤولية الاجتماعية مع الحفاظ بقدر الممكن على خط التحليل الذي رسمناه منذ البداية والمتمثل في دراسة العلاقة بين التوجه الإستراتيجي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، نستعرض أهمها فيما يلي:

1- نتائج الجزء النظري

توصلت الدراسة النظرية إلى النتائج التالية:

يرتبط ظهور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة بمجموعة من الفترات تتمثل أساسا في الثورة الصناعية، مرحلة تضخم حجم المؤسسات، مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية، مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية، مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي، مرحلة جماعات الضغط وأخيرا مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية.

أعطيت للمسؤولية الاجتماعية عدة تعاريف، وجميعها ينصب حول التزام المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح بحيث يؤدي هذا الالتزام تحقيق أبعادها الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية.

تتمثل أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية في أعمال هاورد بوون Howard Bowen 1953 نموذج المساهمين Shareholders، نموذج أصحاب المصالح Stakeholders 1979، ورؤية الفكر الإسلامي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالنسبة للمفاهيم القريبة من المسؤولية الاجتماعية فتتمثل في كل من مفهوم أخلاقيات الأعمال، والتنمية المستدامة ومواطنة الشركات و حوكمة الشركات.

للمسؤولية الاجتماعية عدة مبادئ ومداخل أهمها :

بالنسب لمبادئها فتتمثل في: مبدأ الحماية وإعادة الإصلاح البيئي، القيم والأخلاقيات، المساءلة والمحاسبة، تقوية وتعزيز السلطات، الأداء المالي والتأثير، مواصفات موقع العمل، العلاقات التعاونية، المنتجات والخدمات ذات الجودة، الارتباط المجتمعي، الشفافية، احترام الحقوق الأساسية للإنسان واحترام الأعراف الدولية.

أما بالنسبة لمداخلها فتتمثل في: الاهتمام الفهم و المشاركة.

يرجع الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى العولمة، الضغوط الحكومية والشعبية، الكوارث والفضائح الأخلاقية و التطورات التكنولوجية المتسارعة.

تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

أما عناصر المسؤولية الاجتماعية فتتمثل في المالكون، العاملون، الموردون، الزبائن، الحكومة وجماعات الضغط الأخرى، المجتمع المحلي، الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة والبيئة.

الإدارة الإستراتيجية هي محاولة المؤسسة لتصور المستقبل والتنبؤ به من خلال وضع خطط طويلة المدى بناء على الأوضاع البيئية الخارجية التي تسمح بالتعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في السوق، والأوضاع الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، وهو ما يساعد على تصميم الأهداف الطويلة الأجل والغايات التي تعمل المؤسسة على إيجاد التنظيم المناسب للوصول إليها، فضلا عن الموارد الكافية لذلك مع حسن تخصيصها واستغلالها.

يمكن التوجه الإستراتيجي في مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية ألا وهي مرحلة صياغة الإستراتيجية، ويتكون من أبعاد أهمها: الرؤية، الرسالة، الغاية، الأهداف.

2- نتائج الجزء التطبيقي

من خلال دراستنا الميدانية وبناء على النتائج المتحصل عليها من المقابلات التي أجريناها مع مختلف الإطارات وبالاعتماد على ملاحظتنا توصلنا إلى اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: هناك توجه مديرية التوزيع الغاز والكهرباء للوسط لبومرداس لممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه بعض أصحاب المصالح.

تم قبول هذه الفرضية لأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تمارس فعلا مسؤوليتها اتجاه كل من الموظفين، الزبائن، البيئة والمجتمع المحلي. ويمكن توضيح ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها بالنسبة لكل طرف من أطراف أصحاب المصالح.

- بالنسبة للموظفين: تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس مسؤوليتها اتجاه الموظفين.

لأن هذه المديرية تهتم فعلا بالموظفين فهي توفر لهم ظروف وجو مناسب للعمل بكل محتوياته. لأننا وجدنا فعلا أن هناك توجه إيجابي للمسؤولية الاجتماعية نحو الموظفين في كل من نظام الحوافز، تنمية وصيانة رأس المال البشري في المؤسسة، الصحة و الأمن والسلامة، بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة للموظفين وعائلاتهم.

- بالنسبة للزبائن: تمارس المديرية عينة الدراسة مسؤوليتها اتجاه الزبائن

لأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس تعمل فعلا على تلبية حاجات الزبائن من خلال الخدمات التي تقدمها لهم. إذ وجدنا أن هناك توجه إيجابي الأولى إيجابي للمسؤولية الاجتماعية نحو الزبائن حول الخدمات المقدمة تحمل اضرارهم والوفاء وصدق المعلومة ، إلا أننا أن هناك توجه سلمي لرضا الزبون (الزبون العادي).

- بالنسبة للبيئة: تمارس مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس مسؤولية محدودة جدا اتجاه البيئة.

لأننا وجدنا أن هناك توجه إيجابي نحو ترشيد الطاقة ، فكرة تحقيق التنمية المستدامة، غير أننا لاحظنا أن هناك توجه سلمي فيما يخص المحافظة على البيئة.

- بالنسبة للمجتمع المحلي: تمارس مسؤولية محدودة اتجاه المجتمع المحلي.

لأننا وجدنا أن هناك توجه إيجابي للمديرية فيما يخص المساهمة في فك العزلة و المساهمة في تخفيف الأضرار أثناء الأزمات والكوارث، و تقديم الدعم لدوي الاحتياجات الخاصة لعائلات الموظفين فقط، غير أن هناك توجه سلمي فيما يخص الدعم المتواصل للمؤسسات العلمية.

الفرضية الثانية: توجد علاقة بين التوجه الاستراتيجي وابعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس .

تم قبول هذه الفرضية لأن هناك فعلا علاقة بين التوجه استراتيجي مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس وأبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري.

- بالنسبة للبعد الاقتصادي: توجد علاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاقتصادية بوصفها بعد من

أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس. لأن مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس لديها بعد تكنولوجي، غير أن بعد المنافسة غائب لأن المؤسسة احتكارية وبالتالي فإن هذه المديرية لديها بعد اقتصادي المتمثل في تحقيق الربح وليس تعظيمه.

- بالنسبة للبعد القانوني: توجد علاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية القانونية بوصفها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس لأنه مطبق وبشكل واضح بالنسبة للسلامة والعدالة، وحماية المستهلك (الزبون) في هذه المديرية، وغيابه بالنسبة لحماية البيئة.
- بالنسبة للبعد الأخلاقي : توجد علاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاخلاقية بوصفها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس لأن هذه الأخيرة لديها بعد المعايير الأخلاقية و بعد الأعراف والقيم الاجتماعية.
- بالنسبة للبعد الخيري: توجد علاقة بين أبعاد التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الخيرية بوصفها بعد من ابعاد المسؤولية الاجتماعية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز للوسط لبومرداس لأن هذه الأخيرة تمارس الرعاية الصحية بشكل محدود جدا ولا تمارس بعد رعاية الأعمال الخيرية.

- الإقتراحات

- على ضوء النتائج المتحصل عليها من البحث يتم تقديم الإقتراحات التالية:
- ضرورة مواصلة الاهتمام من طرف المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية من أجل تطوير ممارستها الفعلية على أرض الواقع.
- إنشاء فروع وهيآت تقوم بالتوعية والتحسيس وتقديم الإستشارة حول تبني استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والالتزام بمبادئ التنمية المستدامة ومحاولة ترسيخ قيم وثقافة الاستدامة في ثقافة المسيرين.
- تشجيع، تحفيز ومكافأة الممارسين والمنجزين للنشاط الاجتماعي.
- ضرورة الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات والتعرف على مختلف برامجها والاستفادة منها.

- آفاق الدراسة

- في الأخير يمكن القول أن إشكالية المسؤولية الاجتماعية و موضوعها متفرعين و عميقين مما يستوجب على الدارسين والباحثين أن يستثمروا في عنصر واحد من عناصر المسؤولية الاجتماعية والتخصص فيه للاستفادة أكثر.

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب:

أ- الكتب باللغة العربية:

- 1- احمد المعاني واحمد عريقات واخرون ،"قضايا ادارية معاصرة" دار وائل للنشر، الاردن ،عمان، الطبعة الاولى، 2011 .
- 2- أحمد ماهر، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 3- بلال خلف السكارنة، "التخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُجد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2002 .
- 5- ثامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 6- جمال الدين مُجد مرسي واخرون، "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- 7- حسن مُجد أحمد مُجد مختار، "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة، 2013.
- 8- حسن مصطفى هلال، "الإبداع الخاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية"، القاهرة، 2005.
- 9- خالد مُجد بني حمدان، وائل مُجد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.
- 10- زاهد الديري، سعادة الخطيب، "ادارة المؤسسات الاجتماعية"، دار الكنوز المعرفة، عمان، الطبعة الاولى، 2011.
- 11- زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005.
- 12- زيد منير العبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 13- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل، الأردن، 2006 .
- 14- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان الطبعة الثانية 2008.
- 15- طاهر محسن منصور الغالبي، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال"، دار وائل للنشر، الاردن ،عمان، الطبعة الثالثة، 2010.
- 16- علاء الدين ناظورية، "الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع عمان 2013.
- 17- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2012.
- 18- عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 19_ غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر 2008 .
- 20_ فريد فهمي الزبارة، "وظائف منظمات الاعمال مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن الطبعة العربية 2009.
- 21_ فلاح حسن الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2000.
- 22_ كاظم نزار الركابي، "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2004.
- 23_ مؤيد سعيد السالم، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 24_ مُجد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 25_ مُجد الصيرفي، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2007.
- 26_ مُجد جودت ناصر و عمي الخضر، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل" منشورات جامعة دمشق، سوريا 2014.
- 27_ مُجد حسام الدين، "المسؤولية الاجتماعية للصحافة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، الطبعة الاولى، 2003 .
- 28_ نادية العارف، " الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 29_ نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالي، "قراءات في الفكر الاداري المعاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008 .
- 30_ نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 31_ نعيم ابراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية والتحديات"، دار إربد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- 32_ وائل مُجد صبحي إدريس، "سلسلة إدارة الاداء الإستراتيجي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.

ب- الكتب باللغة الأجنبية

- 1- Carroll Archie, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July. August, 1991.
- 2- Frank Hond & al, "Managing corporate social responsibility in action talking", (Corporate social responsibility series), Ashgate Publishing Company, USA, 2007.

- 3- Gond J.P, Igalens. J. " **La responsabilité sociale de l'entreprise**", collection Que Sais-je ? Puf, Nov 2008.
- 4- Jeehye You, "**Legal Perspectives on Corporate Social Responsibility**" Lesson from the United States and Korea, Springer, India, 2015 .
- 5- T.S.Pinkston, A.B.Canoll,"**A retrospective examination of CSR orientation**" have they changed?, journal of business ethics, vol 15, issue 2, Kluwer Academic publishers, Netherlands, 1996.

2- الأطروحات و الرسائل:

أ- الأطروحات:

باللغة العربية:

- 1- خديجة هاجر دويدي، "محاولة لدراسة مدى تأثير أخلاقيات الاعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2015، جامعة بومرداس.
- 2- العايب عبد الرحمان، "التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2011.
- 3- وهيبية مقدم، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 2014، جامعة وهران .

باللغة الأجنبية:

- 1- Floriane Bouloud "**Le Management Stratégique de la Responsabilité Social des Enterprise** " thèse pour l'obtention de titre Doctorat en science de gestion ; conservatoire national des artsetmetiers,France,Avril , 2010.

ب- الرسائل:

- 1- أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي "المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية" رسالة ماجستير كلية العلوم في الادارة والسلوك التنظيمي، 2010، جامعة الاسيوط ،مصر.
- 2- عمر بن حميدوش، "دور القطاع الخيري في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية للمؤسسات الخاصة"، مذكرة ماجستير العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016.
- 3- نصيرة بلغوتي، "مساهمة التدقيق الداخلي في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات"، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2013 .

3- المجالات:

أ- باللغة العربية:

- 1- أحمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية"، مجلة الباحث، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد3، 2013 .
- 2- بلقاضي بلقاسم و دويدي خديجة هاجر، "مراقبة التسيير وحوكمة المؤسسات"، مجلة دراسات اقتصادية، دورية اقتصادية تصدر عن: مركز البصيرة، العدد 25، 2015.
- 3- سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، "الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 83، 2010.
- 4- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات"، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الاردنية، مجلة وقائع المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2012
- 5- عبد الملوك مزهوده، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، 2006/11/04، غير شامل.
- 6- فؤاد مُجدّ حسين الحمدي، "مدى ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها"، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، صنعاء، يومي 29-30 أكتوبر، 2008.
- 7- مُجدّ قادري، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات النفطية العربية"، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة المُجدّ بوقرة، بومراس، العدد5، 2015.

ب- باللغة الأجنبية:

- 1- Carroll A.B, "A three dimensional concept model of corporate social performance", Academy of Management Review ,vol 4,1979
- 2- Davis. K "Can business Afford to Ignore responsibilities", California management review 2, 1960.
- 3- Milton FRIEDMAN, "the Social Responsibility of Business is to increase its profits", the New York times magazine,septembre1970, disponible sur le site internet.

4- الملتيقيات:

- 1- أحمد تميزار و نوال ضيائي، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة المسؤولية الاجتماعية بين مفهوم الترف المؤسسي ومفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع. في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد في جامعة بشار يومي 14_15 فيفري 2012.
- 2- أم كلثوم، "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، في ملتقى منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار.
- 3- خالد العواملة، "مواطنة الشركات وحوكمة القطاع الخاص من النظرية الى التطبيق"، المؤتمر الدولي العالمي للمسؤولية الاجتماعية، الدوحة، قطر، 2016 .
- 4- عبد الله خبابه و صهيب خبابه، "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد في جامعة بشار يومي 14_15 فيفري 2012 .
- 5- خضرة صديقي، "التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها"، مداخلة المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات في ملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد في جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012.
- 6- الرمضي بن قاعد الصفري، "برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المملكة العربية نمودجا"، المؤتمر الدولي العلمي الاول للمسؤولية الاجتماعية، مارس 2016، قطر.
- 7- طارق راشي، " دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال" المؤتمر العلمي العالمي التاسع 2013 إسطنبول، تركيا.
- 8- رايح عرابة و وهيبة بن داودية، مداخلة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-"، جامعة حسيبة بن بوعل، الشلف، غير شامل.
- 9- فاطمة الزهرة بشير والحاج مداح عرايي، " دور الكفاءات البشرية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسة "DISMAC" في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.
- 10- لخضر مولاي و سايح بوزيدي، " دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات"، الملتقى الدولي الأول حول الاقتصاد الإسلامي، المركز الجامعي بغيرداية، 22-23 فيفري 2011.
- 11- مُجدِّ براق وجناي مُجدِّ علاء الدين، " دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة_الواقع_والرهانات"، في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

- 12_ مسعودة شرفي، "المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الاعمال المعاصرة"، الملتقى الدولي الثالث يومي 14-15 فيفري 2012 جامعة بشار.
- 13_ نور الهدى بورغدة و نور الدين حامد، "الاهتمام لبعء البيئي للمسؤولية الاجتماعية من قبل منظمات الأعمال والحكومات في ظل تبني مفهوم التنمية المستدامة"، في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.
- 14_ هواري معراج، "فعالية الالتزام خلاقيات الاتصالات التسويقية في ترسيخ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، في الملتقى الدولي الثالث عشر، 14-15 نوفمبر 2016، جامعة شلف.

5- الأنترنت:

- 1- <http://iefpedia.com/arab/>, le 20/02/2017 à 09h20.
- 2- <http://www.carrefour.com/cdc/foundation/the-carrefour-foundation/>
- 3- <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en->
- 4- <http://www.samsung.com/eg/aboutsamsung/citizenship/>
- 5- http://www.toyota-global.com/sustainability/corporate_citizenship
- 6- www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/LivingOurValues/Sustainability/
- 7- [www.communication responsable](http://www.communicationresponsable.com)
- 8- [www.fosc. dz](http://www.fosc.dz)
- 9- [www.sdc. dz](http://www.sdc.dz)

الملحق رقم (1)



رسالة الرئيس المدير العام لسونلغاز

تنظيم جديد لتحديات جديدة!

أعزائي الزملاء والمعاونين



إن سونلغاز ومواردها البشرية جزء لا يتجزأ من عملية بناء تشييد وتنمية الوطن وهي مؤسسة مواطنة تعمل دوما بحرص واحترافية على أداء مهامها وفقا لمبادئ الخدمة العمومية. تقع على عاتق مجمع سونلغاز اليوم مسؤوليات ضخمة، لضمان ومواكبة بناء مستقبل البلاد، ما يفرض علينا أن نكون في قمة المسؤولية، والتكيف مع كل التغيرات التي تتطلبها البيئة الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي الجديدة لمجمع سونلغاز قد أقرحت بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين من أجل تفعيل مواردها، التركيز على الأهداف الاستراتيجية لمهامنا وبالتالي ضمان جودة واستمرارية خدمة زبائننا.

عرفت سونلغاز منذ إنشائها في عام 1969 عدة إصلاحات، فقد مرت عبر عدة تحولات، من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري سنة 1991. إلى أن أصبحت سنة 2002 شركة ذات أسهم، تحت تسمية الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

في وقت لاحق ما بين 2004 و 2009 شهدت إعادة الهيكلة ميلاد أربعة (04) فروع للتوزيع، شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق، شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب، مسير المنظومة الكهربائية: مكلف بتسيير شبكة الانتاج/نقل الكهرباء، الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز المسماة بشركات قلب الهم، بالإضافة إلى خلق ست (06) فروع أشغال مختصة: كهيف لأشغال الكهرباء الريفية، كهركيب للمنشآت والتكريب الكهربائي، فغاز لإيجاز شبكات الغاز، شركة إيجاز المنشآت الأساسية، شركة التركيب الصناعي وأخيرا الشركة الجزائرية لأجهزة القياس والتحكم.

هذا دون نسيان السبعة عشر (17) فرع المكلف بضمان الخدمات لصالح شركات المجمع.

لقد بلغ هذا الهيكل التنظيمي اليوم حموده أمام للتحديات الاقتصادية الجديدة من جهة، ومتطلبات السوق الجديدة من جهة أخرى، ما يفرض علينا أن نكون على خطى التغيرات والتحولات المحيطة بنا.

وانطلاقا من هذا المنطلق إقرحت مجموعات العمل بالتشاور مع الشركاء الاجتماعيين للشركة، مخطط تنظيمي جديد لمجمع سونلغاز تم المصادقة عليه من طرف الجمعية العامة للشركة تحت رئاسة وزير الطاقة، السيد نورالدين بوطرفة في 09 فيفري 2017.

تتضمن المصادقة على ما يلي:

- بالنسبة للإنتاج: ضم شركات (كهرباء برواقية، كهرباء نرقه وكهرباء كودية العراوش) إلى شركة كهرباء سكيكدة لإنشاء شركة إنتاج بالشراكة مع سوناطراك.
- بالنسبة للتوزيع: ضم شركات توزيع الكهرباء والغاز للشرق والغرب إلى شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط قصد إنشاء شركة واحدة لتوزيع الكهرباء والغاز مع إلغاء شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر كفروع للشركة الجديدة.

• بالنسبة للأنشطة الصناعية، الخدمات والأمن الداخلي:

• ضم المصرف الجزائري للعتاه الكهربائي والغازي إلى شركة هندسة الكهرباء والغاز.

• ضم شركة خدمات المحولات الكهربائية إلى شركة صيانة التجهيزات الصناعية.

• إنشاء المجلد لشركة التدقيق والاستشارة القانونية.

كما سيتم نقل الأنسبم التي تمتلكها سونلغاز بشركة هندسة الكهرباء والغاز، شركة صيانة وخدمات السيارات، شركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية، الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام، الشركة الجزائرية لأجهزة القياس والتحكم، وبيئة للإثارة شركة صيانة التجهيزات الصناعية، شركة النقل والشحن الإستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية والشركات الأربعة للأمن الداخلي، التي شركات المهن القاعدية.

إن لهذه الهيكل الجديدة فوائد عدة، حيث أنها ستسمح لشركات توزيع الكهرباء والغاز أن تكون أكثر فعالية بت:

- تضافر خبرات جميع الموزعين؛
- تحسين علاقاتنا وممارساتنا مع زبائننا عن طريق توحيد المعارف والخبرات من أجل توطيد وترسيخ الثقة وتبوية مهنتنا؛
- توحيد مناهج وصياغة القواعد ذات الطابع العام؛
- تعزيز جميع مواردها وتحسين إدارة وتسيير الشركات المتضمنة لتلبية الأهداف التنموية للمجمع؛
- توحيد مراكز القرار للأنشطة المتطابقة؛
- تبسيط العلاقة مع الهيئات لجنة ضبط الكهرباء والغاز، الوزارة الوصية، مديريات الطاقة بالولايات؛
- جميع الشروط اللازمة لممارسة الخدمة العمومية؛
- تفعيل تكاليف الاستغلال تسيير نسبة الخسائر وسياسة خصيل بوننا.

فيما يخص شركة هندسة الكهرباء والغاز والمصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي

أن تكون أكثر فعالية من خلال:

- تخطيط أفع / تطبيق برامج التصون لإيجاز المنشآت، اختيار الوقت المناسب لاستباق نفاذ العتاد الذي قد يكون سببا في توقف الورشات، خاصة بالنسبة لبرامج التنمية للشركتين الجزائريين لتسيير شبكة نقل الكهرباء والغاز؛
- خبرة متضافرة في مجال الصياغة التقنية لدفاتر الشروط المتعلقة بالمنقصات الوطنية الخاصة بالمشتريات؛
- تبسيط العلاقة مع المؤسسات والشركات المناولة المكلفة بتوفير العتاد (مسار الفوترة وتبسيط التحصيل).

أعزائي الزملاء والمعاونين

إن هذه الهيكل الجديدة ستسمح لنا بحشد خبراتنا ومعارفنا، قصد تفعيل مواردها، والوصول لتلك النجاحة التي نطمح لها دوما.

إني مقتنع تماما أن نساء ورجال شركات مجمع سونلغاز هم الداعم الأساسي لرفع التحديات التي تنتظرنا مرة أخرى.

تفني فيكم كبيرة، سنتتمك جميعا وعلى كل المستويات أن نرتضي إلى مستوى المسؤوليات التي تنتظرنا لتلبية متطلبات زبائننا، شركائنا وكذا المجمع الحدي.

22 FEB 2017

Mustapha Guitouni
 Président
 Directeur Général
 Sonelgaz

الملحق رقم (2)

Guide d'entretien

Adressé à messieurs/ dames, les cadres de Sonalgaz.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), ou pour d'autres la responsabilité « sociétale » est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises et les PME, en répondant ainsi à des exigences d'un environnement qui se dirige de plus en plus vers des comportements plus responsables. Dans ce contexte l'entreprise doit intégrer des objectifs sociaux et environnementaux dans ses choix stratégiques et managériaux.

1. Pour vous **responsabilité sociale** des entreprises (RSE), ou **responsabilité « sociétale »**
2. Selon vous, est ce que vous considérez que Les orientations stratégiques en matière de responsabilité sociale sont concrétisées dans les choix stratégiques de Sonalgaz. Ces choix stratégiques procurent – ils, selon vous à l'entreprise le développement et la continuité dans le marché.
3. Selon vous est ce que la stratégie de sonalgaz est suffisamment claire pour attirer et assurer l'adhésion de tout sont personnel ? qu'on est-il de la **vision** stratégique de l'Entreprise, ses **objectifs** stratégiques, les grands **axes** de sa stratégie.
4. Selon vous est ce que la stratégie de sonalgaz en matière de **responsabilité sociale** ou **sociétale** est suffisamment claire pour attirer et assurer l'adhésion de l'ensemble du personnel ? qu'on est-il de la **vision** stratégique de l'Entreprise, ses **objectifs** stratégiques, les grands **axes** de sa stratégie en matière de **responsabilité sociale** ou **sociétale**
5. Pour la Commission européenne (2011), la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) c'est « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». En tant que responsable à Sonalgaz, est ce que vous adhérez pleinement à cette approche ?
6. Quel est votre approche personnelle pour le concept « **sociétale** »
7. Quel est votre approche personnelle la responsabilité environnementale de sonalgaz.
8. Comment Sonalgaz Pratique – elle le management de l'environnement. Les grandes lignes seulement si vous permettez.
9. Qu'est ce que le développement durable, selon vous. (votre philosophie coïncide – elle la vision de votre entreprise en matière de DD.
10. selon vous la responsabilité sociale est *aussi* le moyen pour les entreprises de participer à la réalisation des objectifs de développement durable.
11. évaluer l'impact de l'engagement de Sonalgaz vis-à-vis de la responsabilité sociale sur son image auprès des consommateurs Qualité du produit

communication adéquate . . . etc /du personnel (salaires, conditions de travail, formation, œuvres sociales culture de l'entreprise. . . /la société locale handicapés, associations sportives, culturelles, religieuses, sociales, environnementales. . . / l'Algérie : les grands événement, les catastrophes, l'environnement, la recherche scientifique, la conciliation entre le sociale et l'économique, la démocratie, le développement, la citoyenneté, la fierté . . . (Sonatrach est la fierté de tout les algériens par exemple).

12. même question pour sa responsabilité envers la société civile, sa responsabilité envers la protection des consommateurs, sa responsabilité envers l'éthique des affaires, et enfin sa responsabilité envers la protection de l'environnement.

13. Selon vous qu'elle est l'hypothèse la plus forte des deux hypothèses suivantes:

-Les entreprises ne peuvent pas être socialement responsables, mais sont obligées de le prétendre pour acquérir un avantage concurrentiel et/ou protéger leur image de marque.

-La responsabilité sociétale existe bel et bien, et l'entreprise peut être citoyenne et rentable à la fois.

14. Selon vous qu'elle est la différence entre **“éthique”** et **“RSE”**

15. Selon vous qu'elles sont les limites et les obstacles d'une meilleur pratiques RSE dans votre entreprise.(avis personnel)

- Selon L'approche par les parties prenantes qui s'inscrit dans la théorie de l'agence qui représente l'entreprise comme un "nœud de contrats", implicites ou explicites, qui régissent les relations internes (entre ses membres) et externes (entre ceux-ci et les tiers). L'organisation apparaît comme « le point focal d'un processus contractuel complexe, par lequel les objectifs conflictuels des individus atteignent l'équilibre. ***Est l'approche de sonalgaz dans l'élaboration de sa stratégie de développement ?***

16. Obstacles et limites de l'intégration de la RSE dans votre entreprise (***SVP essai d'évaluation dans le cadre du possible.***)

17. Obstacles et limites Socio-environnementale

18. Est ce que vous considérez que Sonalgaz est une marque **citoyenne** ?

19.

Merci

الملحق رقم (3)

- المادة 30: يلزم على العامل الحضور الى مكان و منصب عمله في هيئة بدنية و بدلة نظيفة و لائقة و إلا يتعرض إلى الطرد من طرف السلطة السلمية.
- المادة 31: يمنع ادخال واستعمال في أماكن العمل كل جهاز تسليحة سمي بصري.
- المادة 32: يمنع كل عامل يمارس في أماكن أوقات العمل كل عملية تجارية من أي نوع كانت.
- المادة 33: يمنع منعاً باتاً ادخال في أماكن العمل أو بجوارها حيوانات من أي صنف كانت.
- المادة 34: يمنع تحضير و تناول الطعام بأماكن العمل خلال ساعات العمل باستثناء الأماكن المخصصة لهذا الغرض من طرف السلطة السلمية.
- المادة 35: لا يسمح بالتنقلات خارج إطار المهمة إلا إذا كانت موافقة كتابية أو شفاهية من طرف المسؤول المباشر.
- المبحث الثاني: الوقاية الأمنية**
- الفرع الأول: في واجبات المؤسسة .**
- المادة 36: تلتزم كل وحدة بنشر التعليمات و توفير الوسائل المتعلقة بأمن العمال وفقاً للتشريع و التنظيم القانوني المعمول بهما.
- المادة 37: تهييء أماكن و مواقع العمل بصفة تضمن أمن العمال.
- المادة 38: يدمج أمن العمال في إختيار التقنيات و التكنولوجيا و في تنظيم العمل يجب أن تكون المنشآت و التجهيزات و الأدوات و الآليات ملائمة للأشغال المراد تنفيذها، و أن تخضع للرقابة و الصيانة دورياً.
- المادة 39: تكون التدخلات علي الأجهزة و الأدوات وفق دفتر العمليات و التعليمات العامة السارية المفعول بالمؤسسة.
- المادة 40: يمكن للعامل رفض أمر السلطة السلمية في تنفيذ أي عمل مخالف لتعليمات الإستغلال.
- المادة 41: يمنع على كل شخص أجنبي الدخول إلى أماكن العمل بدون رخصة من السلطة السلمية، و لا يمكنه التنقل داخل المنشآت و مواقع العمل من طرف شخص مؤهل و/أو حامل شارة.
- المادة 42: يجب وضع إشارات خصوصية للدخول إلى المناطق المحمية و تمنع على الأشخاص غير المرخص لهم.
- الفرع الثاني: في واجبات العامل**
- المادة 43: كل عامل مسؤول عن أمنه الشخصي، و عليه أن يساهم في الحفاظ على أمن الآخرين.

- المبحث الأول: في الوقاية الصحية**
- الفرع الأول: في واجبات المؤسسة**
- المادة 18: تضمن المؤسسة في جميع أماكن العمل نظافة دائمة الى جانب شروط الوقاية الضرورية لصحة العمال.
- المادة 19: يجب أن يكون محيط وجو العمل و كذا الضجيج و الأناقة في مستوى يلائم الصحة الجيدة للعمال.
- المادة 20: يقع على عاتق كل وحدة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتطبيق التعليمات في مجال صحة العمال طبقاً للتشريع و النظام المعمول بها.
- المادة 21: توفر المؤسسة لجميع العمال كل الوسائل التي تضمن النظافة الجسدية (مراحيض، صابون، منشفات، ماء طاهر، مفضل...)
- المادة 22: يوضع تحت تصرف عمال المصالح التقنية خزائن فردية تقفل بالمفاتيح لوضع ملابسهم و أدواتهم الشخصية و يجب أن تنظف بانتظام من طرف مستعملها.
- المادة 23: تعفى المؤسسة من كل مسؤولية في حالة سرقة أو هلاك الملابس أو الأدوات الموضوعة بالخزائن الفردية.
- المادة 24: ينظم الدخول لرفة الملابس أثناء ساعات العمل، و في حالة ما اذا اقتضت الضرورة ذلك يجوز للسلطة السلمية أن تباشر مراقبة غرف الملابس و / أو الخزائن.
- المادة 25: توضع منضخات تحت تصرف العمال المعنيين لأشغال غير نظيفة و غير صحية يتم استعمال هذه المنضخات في مواقيت تحددها السلطة السلمية.
- المادة 26: إن العمال الذين يشغلون مناصب عمل غير صحية و غير نظيفة و ذات خطورة أو متسببة لضغوط خاصة على حالتهم البدنية أو العصبية يخضعون حسب الحالة لشروط وقائية خاصة، لاسيما التخفيض من ساعات العمل أو الزيادة في العطل و الراحة
- الفرع الثاني: في واجبات العامل**
- المادة 27: يلتزم العمال بارتداء ملابس العمل الموضوعة تحت تصرفهم (ملابس عمل، بدلة مميّزة للمستقبلين، الحراس، الموظفون المتعاملين مع الزبائن، أو الملابس الفردية المخصصة للأمن ...)
- يتولى العامل تنظيف ملابسه المهنية.
- المادة 28: الدخول الى قاعة الطعام و ساعات الأكل محددة وفقاً لأماكن العمل و يمكن أن تقرر أحكام خاصة بالعاملين في شكل حصص مستمرة أو شبه مستمرة
- المادة 29: يمنع ادخال و استهلاك في أماكن العمل المشروبات الكحولية أو أي مادة مضرة بالصحة و الأمن الفردي أو الجماعي.

الملاحق رقم (3)

- فحوصات دورية، الفحوصات التي تجرى عند إنتهاء عطلة مرضية أو حادث عمل،
- فحوصات المراقبة عند إستئناف العمل
و هذا وفق الكيفيات التي يحددها طبيب العمل.
- المبحث الرابع : في التنظيم و الوقاية في مجال الصحة و الأمن.**
المادة 56 : تطبيقاً لأحكام القانون 07/88 المؤرخ في 26 / 01 / 1988
و المتعلق بالصحة و الامن و طب العمل، خصوصاً المادة 23 منه، يتم تشكيل في
المؤسسة لجان متساوية الاعضاء للصحة و الامن.
- الفرع الاول : لجان الصحة و المن للوحدات (ل/ص/م)**
المادة 57 (الملاحق 4) : تتكون لجان الصحة و الامن (لص.أو) من:
- ممثلين عن الوحدة من بينهما المدير
- ممثلين عن العمال يعينان ضمن مندوبي العمال، و في حالة انعدام وجودهم، يعينان من
ضمن عمال الوحدة من طرف مكتب لجنة المشاركة.
و يعين نفس العدد بالنسبة للأعضاء الإضافيين و ذلك في نفس الشروط لإستخلاف
العضو الدائم في حالة غيابه عند الاقتضاء.
- المادة 58 :** تعقد لجان الصحة و الأمن للوحدات إجتماعاً كل ثلاثة أشهر. و قد تدعى في
دورة طارئة بطلب من رئيس الوحدة أو بطلب من ممثلي العمال حسب استعجال أو
خطورة القضايا المتعلقة بالوقاية و الصحة و الأمن.
- المادة 59 :** يكون المسؤول المحلي المكلف بمسائل الصحة و الامن في جميع أماكن العمل
البعيدة أو غير المركزة من مقر الوحدة (وكالة التوزيع، فرق نقل الغاز، المحطات، المطبعة،
ورشات الصيانة، الحاضرة، مساحات التخزين، ورشات العمل...)
- المادة 60 :** يمكن للجان الصحة و الامن للوحدات التدخل السريع أن تناقش مسائل
الصحة و الأمن خاصة فيما يتعلق ب:
- تطبيق التعليمات الشرعية و الاوامر المتعلقة بالصحة و الامن.
- تحضير مناهج و طرق عمل من شأنها ضمان الامن و الشروط الحسنة للوقاية من
الحوادث المهنية.
- التحقيقات الضرورية بسبب أي حادث أو مرض مهني نتج عنه وفاة عامل أو عجز دائم.
- عمليات التكوين في ميدان الوقاية و الامن و الصحة.
- الفرع الثاني : لجنة الصحة و الامن للمؤسسة (ل/ص/م)**
المادة 61 (الملاحق 1) :
تتكون لجنة الصحة و الأمن للمؤسسة من:
- ستة (6) ممثلين عن المؤسسة يعينهم المدير العام،

- المادة 44 :** كل عامل ملزم أن يحترم بصرامة التعليمات العامة الهادفة إلى الوقاية و
الحماية الفردية و الجماعية و استعمال الوسائل و التجهيزات الأمنية المخصصة لذلك.
المادة 45 : يجب على كل عامل إبلاغ المسؤول المباشر عن كل توقف لتشغيل الآليات و
المنشآت و كذا كل حادث أو هلاك ضيع لأدوات العمل. يعتمد هذا الحكم إلى جميع
السيارات و الآليات اليدوية أو أنواع أخرى.
- المادة 46 :** يجب على كل عامل مسؤول عن حالة تشغيل الآليات و الأدوات الموضوعية
تحت تصرفه، باستعماله طبقاً الغرض المخصصة لها. و يمنع إستعمالها لأغراض أخرى
خاصة الشخصية.
- المادة 47 :** بعد نزع أو إعدام فعالية كل جهاز أمن للآليات خطأ جسيماً و يحمل مسؤولية
مرتكبة.
- المادة 48 :** يلتزم السائقون للسيارات أو الآليات المتحركة بنظافتها و صيانتها و تشغيلها،
و عليهم الإمتثال لقانون الطرق أثناء تنقلاتهم.
- المادة 49 :** على كل عامل يشك أو يلاحظ أن حالة ما قد تشكل خطراً حاداً، عليه و/أو
على زملائه بالإبلاغ الفوري لمسؤوليه أو الشخص المؤهل و/أو المعين لذلك.
- المادة 50 :** كل حادث أو لو خفيف يطرأ بمناسبة أو خلال مباشرة عمل (كذا حادث طريق)
يجب إبلاغه فوراً (على أكثر 24 ساعة من طرف العامل أو العمال الذين شاهدوا
الحادث) إلى مديرية الوحدة أو إلى هيئة المستخدمين.
- المادة 51 :** يمنع التدخين إذا اقتضت ظروف الأمن المتعلقة بطبيعة بعض النشاطات أو
المنشآت أو بسبب الوقاية الصحية، و يجب على العمال الإمتثال لهذا الأمر.
- المادة 52 :** يجب على العمال إحترام تعليمات الأمن في حادثة نشوب حريق، و كذلك
السهر على تسهيل إستعمال الوسائل المخصصة لإطفاء الحريق (مطفيء الحريق،
القاذفة...) و كذا الحال بالنسبة لمخارج النجدة .

المبحث الثالث : في طب العمل

- المادة 53 :** يهدف طب العمل أساساً إلى حفظ صحة العامل بطريقة وقائية أصلاً و/أو
شفائية بالجمعية.
- المادة 54 :** ينظم طب العمل طبقاً لمخطط محدد في إطار تنظيمي و تطبيقاً للمبادئ
ممارسته في نفس أماكن العمل.
- المادة 55 :** يجب على كافة العمال الخضوع لمختلف الفحوصات الطبية المقررة في
التشريع و في الإتفاقية الجماعية و هي :
- فحوصات التشغيل،

الملحق رقم (4)



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre

Evaluation des prestations de service au sein des Agences Commerciales SDC

Questionnaire client

Les clients sont interrogés à la sortie de l'agence, après avoir accompli leurs démarches commerciales, en respectant les exigences méthodologiques (le rang 10^e, 20^e, ...).

Nom de la DD Boumerdes

Nom de l'agence : Dilya

Renseignements

Les questions 01 à 17 doivent être posées à tous les clients qui se sont présentés à l'agence.

- Date de l'enquête 26/04/15
- N° de folio client ou N° d'affaire 33.104.10.0005/12
(Références clients)
- Sexe : M F
- Age : 32
- Lieu de résidence (adresse) TALAYACHÉ
ARR. Dilya
- Rang 1^{er} (Rang par rapport aux clients qui sont venus à l'agence)
- Heure d'arrivée : 10h15
- Heure de Départ : 10h47
- Service consulté (réponses multiples):
 - Accueil
 - Caisse
 - Chef d'agence

10. Paiement de la facture le plus souvent

- Agence SDC
- Bureau de poste
- Les deux à la fois selon les circonstances

Qualité de l'accueil au sein de l'agence

Accueil/Orientation

- À combien de personnes avez-vous dû vous adresser avant d'être orienté vers le service que vous vouliez (mettre un cercle sur le nombre)
Aucune personne (0) ^X 1 2 3 4 ou plus
- Estimez-vous que le service d'accueil vous a orienté vers le bon service
Oui Non
- Estimez-vous que le délai d'attente pour être orienté vers (transféré vers) le service concerné est raisonnable
Oui Non
- Comment avez-vous trouvé les agents d'accueil qui vous ont reçu au sein de l'agence

14A- Courtois.....	Oui	Non
14B- Efficace et compétent.....	Oui	Non
14C- Bien informé.....	Oui	Non
14D- Respectueux du client.....	Oui	Non
14E- Equitable.....	Oui	Non
- Comment avez-vous trouvé les locaux et le lieu d'attente de l'agence (une seule réponse)

très propre.....	<input type="checkbox"/>
propres.....	<input type="checkbox"/>
Juste propre.....	<input checked="" type="checkbox"/>
Pas du tout propre.....	<input type="checkbox"/>
- Le mobilier de l'agence vous l'avez trouvé confortable
Oui Non
- Que reprochez-vous le plus aux services offerts au sein des agences

Agence difficilement joignable par téléphone.....	<input type="checkbox"/>
Horaires d'ouvertures inadaptés.....	<input type="checkbox"/>
Mauvais accueil.....	<input type="checkbox"/>
Le personnel et les services ne sont pas identifiés.....	<input type="checkbox"/>
Je ne lui reproche rien.....	<input checked="" type="checkbox"/>

الملحق رقم (4)

Lorsque vous venez à l'agence pour régler votre facture :

18. Le temps d'attente au niveau du guichet/caisse a été de :

- Moins d'un ¼ heure
- Entre ¼ heure et ½ heure
- Entre ½ heure et 01 heure
- Plus d'une heure

19. Le caissier dispose-t-il de la monnaie pour régler les clients (rendre exact) :

- A chaque fois
- Quelque fois seulement.....
- Il ne rend jamais la petite monnaie.....

Lorsque vous venez à l'agence pour faire une réclamation :

20. Avez-vous formulé une réclamation ou une demande d'informations oralement

Oui Non

21. Si oui, quel a été le motif de votre réclamation :

1. Les agents d'accueil ne m'ont pas bien accueilli
2. des erreurs dans la relève (contestation de facture)
3. Ma demande de prestations (branchement, pannes,...) n'a pas été prises en charge.
4. On m'a coupé l'énergie
5. Les coupures et les chutes de tension fréquentes

Autres

22. Avez-vous accompagné cette réclamation ou cette demande d'informations par une lettre écrite ou bien avez formulé directement votre réclamation par écrit ?

Oui Non

23. Si oui, combien de temps s'est écoulé avant d'obtenir une réponse à votre réclamation (les durées indiquées sont exprimées en journée)

- Je viens de déposer ma réclamation écrite
- 1 jour
- (2-4 jours).....
- (5-10 jours).....
- (10-15 jours).....
- (15-20 jours).....
- (20-30 jours).....
- (+ 30 jours).....

24. Estimez-vous que la décision (la solution proposée), qui est prise par les agents commerciaux concernant votre affaire, vous a convaincu et satisfait

Oui Non

25. Si la décision prise ne vous a pas satisfait, est-ce que vous avez demandé à rencontrer le chef d'agence

Oui Non

26. Est-ce que la décision prise par le chef d'agence a été favorable par rapport à vos attentes

Oui Non

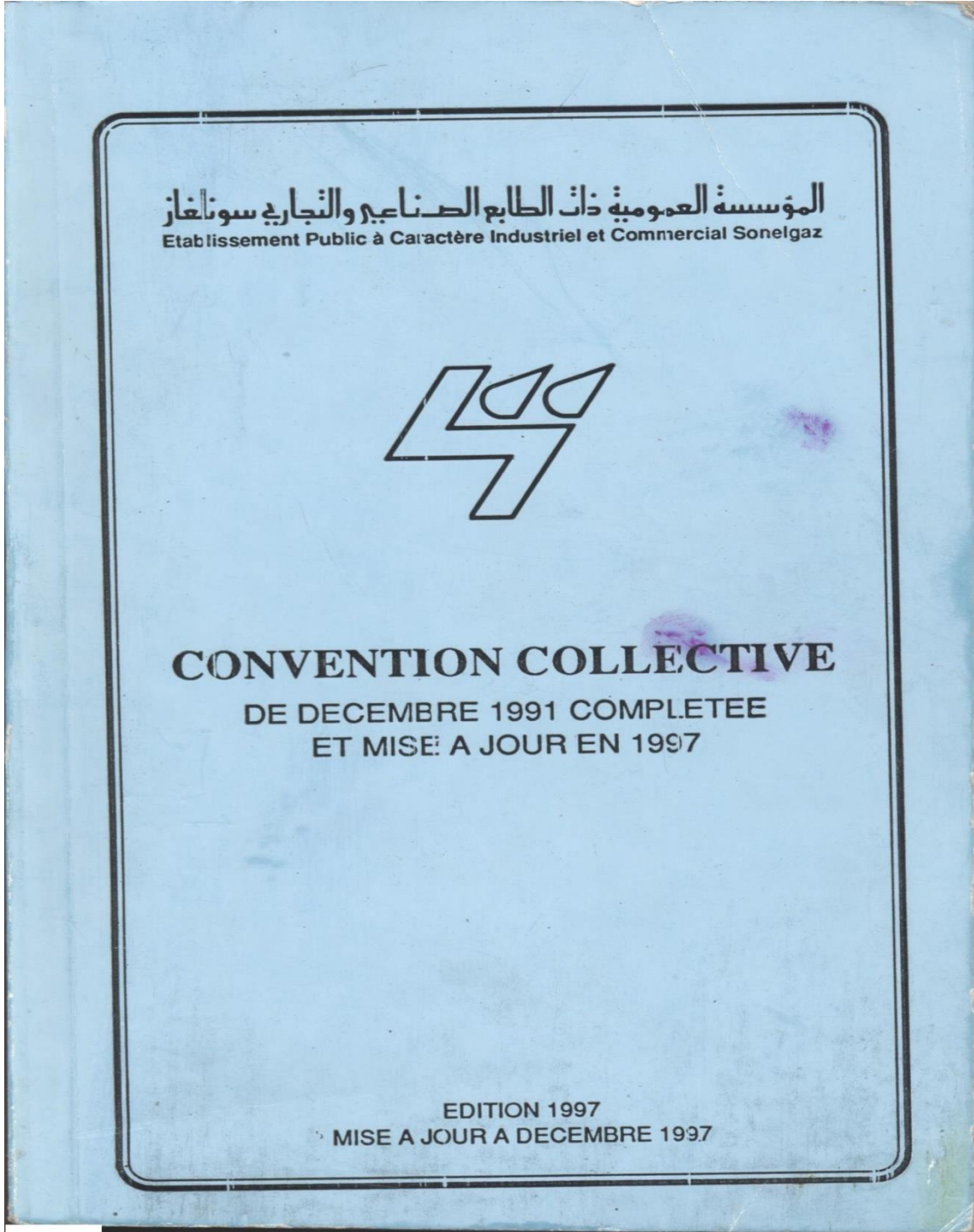
27. Quel a été le motif qui vous a poussé à demander de rencontrer le chef d'agence :

1. Les agents d'accueil ne m'ont pas convaincu par la décision prise
2. ma demande de réclamations n'a pas été prise en charge
3. Ma demande de prestations (branchement, travaux) n'a pas été traitée
4. Je suis venu rencontrer le chef d'agence pour des raisons personnelles
5. Autres

الملحق رقم (5)



الملحق رقم (6)



الملحق رقم (7)

