



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

## المسؤولية الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية الجزائرية

دراسة حالة لشركة صوفاكت للأغطية النسيجية SOFACT

- تيسمسيلت 2018-2019 -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم  
التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

\*\*\*د. بوساحة محمد لخضر\*\*\*

من إعداد الطلبة:

❖ تليجان ياسمين

❖ بوشريح وهيبة

السنة الجامعية:

2019-2018



# كلمة شكر و تقدير

الحمد لله على كريم فضله و عظيم امتنانه الذي وفقني و أعانني على إتمام هذا، و أصلي و أسلم إلى نبينا

المهدي الأمين، و على آله و صحبه و التابعين، و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، و بعد :

فانه يطيب لنا أن نتقدم بالشكر و التقدير و الامتنان للدكتور/ محمد لخضر بوساحة الذي كان المشرف على

هذه المذكرة لما بذله من جهد و وقت، و حرص و متابعة .

كما نتقدم من الشكر أجزله و من الثناء أجمله للدكتور/ إبراهيم لجلط لما قدمه من ملاحظات قيمة كان لها

أعظم الأثر في توجيه هذا العمل و ما غمرنا به من متابعة و توجيه و تشجيع في كل مرحلة من مراحل

الدراسة.

كما نجزي عاطر الشكر و الهناء إلى كل من الدكتور المشرف /بوساحة محمد لخضر و الدكتور/زيان موسى، و

الدكتور/ لجلط، و الدكتور/ حايد على مشاركتهم في تحكيم استبانة الدراسة .

و لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر و التقدير إلى كافة عمال شركة صوفاكت الذين قدموا لنا المعلومات اللازمة عن

هذه الشركة، و ساعدونا على ملأ استمارة الاستبيان .

كما نشكر كل من ساهم في هذه الدراسة بجهد، أو مشورة أو أي رأي و لم يرد اسمه.

سائلين المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه و يرضاه، وأن يجزيهم خير الجزاء.

# الأهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه و عظيم سلطانه أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا  
إلى :

من قال فيها الرحمان " و بالولدين إحسان ...."

ريحانة الدنيا و نور عيني التي تعبت و قاست الكثير من أجلي و علمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح  
إلى من رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية .

إلى من شاركني الماضي و الحاضر بنبضات جسمه و شوق عينيه و علمني أن الإخلاص أساس النجاح و  
دفعني بكل حزم أبي العزيز.

إلى كل أخواني و اخواني ، إلى زميلتي \*ياسمين\* و التي قاسمتني جهود هذا العمل.

إلى كل الأحباب و الأقارب و الأصدقاء خاصة صديقاتي : \* دنيا، عائشة، أسماء\*.

إلى كل الأساتذة في جميع المراحل، إلى كل من نسيهم قلبي و لم ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

وهيئة

# الأهداء

إلى التي ينطق بها لساني دائماً، التي تسكن القلب أبداً، إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى النجم الساري في أفقي، إلى الغالي الذي يسكن أعماقي، إلى الذي نسج طريق النجاح في حياتي إلى روح  
والدي الكريم تغمده الله بواسع رحمته.

إلى زوجي العزيز \* طارق \*

إلى كل أفراد أسرتي كبيرهم و صغيرهم.

إلى كل النفوس التي شاركتني عملي، و قدمت لي يد المساعدة لإتمامه.

إلى جميع الأساتذة الذين ساندوني في مساري الدراسي و مجهداتهم المبذولة للوصول إلى هذا النجاح.

إلى كل الأصدقاء، و الصديقات "كريمة، منار، ندى" و إلى جميع طلبة الدفعة.

باسم

## ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة لمعرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية بالإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية، و لإسقاط هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار شركة Sofact لصناعة الأغذية النسيجية بتيسمسيلت، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، و لتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استمارة الاستبانة حيث تم توزيع (30) استمارة على عمال الشركة (قسم الموارد البشرية) ، و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ضعيفة بين المسؤولية الاجتماعية و الإدارة الإستراتيجية داخل الشركة، حيث توصي هذه الدراسة متخذي القرار بدمج المسؤولية الاجتماعية كعنصر هام و أساسي في الإدارة الإستراتيجية داخل الشركة و خارجها لتحسين الصورة الذهنية لها و تحسين مستوى أدائها .

الكلمات المفتاحية :

المسؤولية الاجتماعية، الإدارة الإستراتيجية، شركة صوفاكت

## Résumé de l'étude:

Le but de cette étude était de déterminer la relation entre la responsabilité sociale et la gestion stratégique dans les entreprises industrielles. Afin de réaliser cette étude, Sofact a été choisi pour la fabrication de revêtements textiles à Tissemselt, où nous avons utilisé la méthode analytique descriptive. L'étude a révélé qu'il existait un lien faible entre la responsabilité sociale et la gestion stratégique au sein de l'entreprise et recommandait que les décideurs intègrent la responsabilité sociale en tant qu'élément important de la gestion stratégique au sein de l'entreprise. Pour l'entreprise et l'extérieur d'améliorer son image mentale et améliorer ses performances.

les mots clés :

Responsabilité sociale: obligation de nôtre envers la société dans laquelle elle évolue.

Gestion stratégique: ensemble de décisions et d'actions de gestion déterminant la performance à long terme de l'entreprise.

Sufaqt Company: est une entreprise industrielle spécialisée dans la fabrication de housses textiles.

الفهرس

# فهرس الجداول



## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
4	جدول رقم (1-1) : تعريف المسؤولية الاجتماعية.
14	الجدول رقم (1-2): لأبعاد المسؤولية الاجتماعية :
56	الجدول رقم (3-1): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في الشركة محل الدراسة .
57	الجدول رقم (3-2): جدول ليكارت:
60	الجدول رقم (3-3) : توزيع العينة حسب مستوى التعليمي :
61	الجدول (3-4): توزيع العينة حسب متغير الخبرة.
62	الجدول رقم (3-5) : توزيع العينة حسب السن :
63	الجدول رقم (3-6): توزيع الفئة حسب الوضعية التالية :
65	الجدول رقم (3-7): معامل المصدقية ألفا كرونباخ
65	الجدول رقم (3-8): متعلق بأهمية المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت
66	الجدول رقم (3-9): متعلق بعلاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه العاملين بها .
67	الجدول رقم (3-10): يبين علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه
68	الجدول رقم (3-11) : يتعلق بالعناصر التي تدرج ضمن علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه البيئة .
69	جدول رقم (3-12) : تحليل معامل الارتباط بين المحاور

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال :

الصفحة	الشكل
13	شكل رقم ( 1-1 ): هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية
17	الشكل رقم ( 1-2 ):مجالات المسؤولية الاجتماعية
30	الشكل(2-1): مستويات الإدارة الإستراتيجية
34	شكل (2-2):يوضح عناصر الإدارة الإستراتيجية
48	الشكل رقم (3-1) المؤسسة المشتقة عن Sonitex:
49	الشكل رقم (3-2): المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم:
52	الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيم
53	الشكل رقم (3-4): هيكل المديرية العامة
54	الشكل رقم (3-5): هيكل المديرية التقنية .
55	الشكل رقم (3-6) هيكل الموارد البشرية.
61	الشكل رقم (3-7) توزيع العينة حسب مستوى التعليمي
62	الشكل رقم(3-8): توزيع العينة حسب متغير الخبرة .
63	الشكل رقم: (3-9): توزيع العينة حسب متغير السن
64	الشكل رقم(3-10): توزيع العينة حسب الوضعية .

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
	ملخص
ح-1	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للشركات
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للشركات
03	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
05	المطلب الثاني: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
05	أولاً: نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية
08	ثانياً: أسباب بروز المسؤولية الاجتماعية
09	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية
12	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات
12	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
18	المبحث الثالث: اتجاهات و مزايا المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الثاني: مزايا المسؤولية الاجتماعية
21	خاتمة الفصل

22	الفصل الثاني:الإطار النظري للدارة الإستراتيجية
23	تمهيد
24	المبحث الأول:مدخل للإدارة الإستراتيجية
24	المطلب الأول:مفهوم الإدارة الإستراتيجية
25	المطلب الثاني:تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية
26	المطلب الثالث:أهمية الإدارة الإستراتيجية
28	المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية
28	المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية
29	المطلب الثاني: المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية
31	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية وعناصرها
35	المبحث 03: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الإستراتيجية
35	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين
38	المطلب 02: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك
44	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
46	خاتمة الفصل
47	الفصل الثالث :دراسة حالة لشركة صوفاكت sofact
47	المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية Sofact
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية Sofact
49	أولا-نشأة المؤسسة:
50	ثانيا-التعريف بمؤسسة صناعة الأغذية النسيجية "Sofact" وحدة تيسميسيلت
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
56	المبحث الثاني:طريقة وأدوات الدراسة
56	المطلب الأول:طريقة الدراسة:
57	المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات :

60	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان
60	المطلب الأول : تحليل المعطيات الشخصية (المحور الأول
64	- المطلب الثاني :معامل المصدقية $\alpha$ كرونباخ
69	المطلب الثالث:اختبار فرضيات الدراسة
71	خلاصة الفصل
72	خاتمة العامة
76	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# مقدمة عامة

في عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق ، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المنافسون ، يكثر الحديث عن البيئة ، توقعات المجتمع واحتياجاته وتتعالى الأصوات من اجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تهتم إلا بتعظيم الأرباح على حساب المجتمع.

أما في الوقت الراهن فان هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتخصيص جزء

من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم رفاهية المجتمع ، ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع والمؤسسات ، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع وإعطاء للجمهور صورة إيجابية و تأسيس قاعدة من الزبائن الواعيين والعمل مع الموظفين و أسرهم و المجتمع المعني لتحسين نوعية الحياة ، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف بفكرة " المسؤولية الاجتماعية للشركات " ، فلم يعد في مصلحة أي شركة سواء على مدى البعيد أو القصير إغفال جوانب المتعلقة بالحماية الاجتماعية والموارد البيئية المختلفة ، إذ أصبح تبني آليات المسؤولية الاجتماعية أمرا ضروريا لضمان استمرارية الشركة وتحسين أدائها الاقتصادي، وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه ،فمصلحة الشركة الاقتصادية تحتم عليها الاهتمام بالأمن وسلامة العمال ،ونظرا لان المسؤولية الاجتماعية هي تطوع ذاتي، والتزام أخلاقي لايفرضه المشرع القانوني الجزائري على الشركات الصناعية، فان بعض منها يتهاون في تفعيل دورها في ممارسة بعض الأنشطة الاجتماعية التي تخدم المجتمع والمواطنين ، وإضافة إلى ضعف رؤى تلك الشركات وممارساتها بالقيام بالحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية ،ناهيك عن أن ضعف تحديدها اطر المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها يقفان عائقا أمام تفعيل دور تلك الشركات في مد جسور التواصل بين بيئتها الداخلية والخارجية ، إذ أن تلك الشركات عندما تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية يجد بعض مديريها أنفسهم ،نقص في بعض المهارات ،ينفقون المال في الأعمال الخيرية تعود بالنفع المحدود للشركة ، لذلك فان معظم الشركات الصناعية الجزائرية لا تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية لأنها تسعى دائما إلى تحصيل أكبر قدر من الأرباح .



## 1- إشكالية الدراسة :

- " ما علاقة المسؤولية الاجتماعية بالإدارة الاستراتيجية في الشركات الصناعية ؟
- وانطلاقاً من الإشكالية السابقة نطرح الأسئلة الفرعية التالية :
- ما هي المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن إطار الإدارة الإستراتيجية ؟ وما أهميتها ؟
- ما هي عناصر الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية ؟
- ما اثر المسؤولية الاجتماعية على العاملين في شركة صوفاكت ؟
- هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت والمجتمع الذي تعمل فيه؟
- هل ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت ببيئتها الخارجية ؟
- ولالإجابة عن التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي :
- المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام الشركة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه .
- تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية في الرسالة ، الأهداف، القيم، الموارد، البيئة.
- يظهر اثر المسؤولية الاجتماعية على العاملين في الشركة في تحسين ظروف عملهم .
- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والمجتمع الذي تعمل فيه في التزامها بزيادة رفايته.
- ترتبط المسؤولية الاجتماعية ببيئتها في المساهمة في الحفاظ عليها من الانبعاثات الغازية .

## 2-أهمية الدراسة:

- سوف نتعرف على مدى ممارسة هذه الشركة لهذا المفهوم ، والحصول على بيانات تظهر مدى حرص الشركة بالتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية.
- تكمن أهمية البحث في كونه يعالج أحد المواضيع الراهنة أن يهتم بالمسؤولية الاجتماعية و الدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.
- سوف تتمكن من التعرف على أهم المؤشرات التي على أساسها يمكن تقييم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى إبراز أهم نقاط دمج المسؤولية الاجتماعية في الإدارة الإستراتيجية للشركة الصناعية .

## 3-أهداف الدراسة :

- تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :
- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه شركة " صوفاكت " في ثبات المسؤولية الاجتماعية .

- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف شركة " صوفاكت " ومدى الالتزام بها.
- التعرف على أهمية دمج المسؤولية الاجتماعية كنظام إداري ضروري في الشركات الصناعية .
- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

#### 4-مبررات اختيار الموضوع :

- تناسب طبيعة التخصص مع موضوع الدراسة.
  - تزايد الاهتمام بالأبحاث والدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية.
  - الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع للشعور بقيمته و أهميته .
- 5-منهجية الدراسة : من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ولغرض الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي الذي يتم فيه إسقاط الجانب النظري ثم إتباع المنهج التحليلي اعتمادا على دراسة الحالة.

#### 6-صعوبات الدراسة : من بين الصعوبات التي وجهتنا خلال قيامنا بهذا البحث :

- قلة المراجع في المكتبة
- صعوبة الموضوع وتشعبه
- عدم وضوح الموضوع لأنه موضوع جديد ونادر
- صعوبة الوصول إلى زبائن شركة صوفاكت لأنها تتعامل بكثرة مع المؤسسات الأمنية (الدرك الوطني ،المؤسسة العقابية ،المؤسسة العسكرية )لهذا لم نتطرق إلى زبائنها في دراستنا التطبيقية .

#### 7-الأدوات المستخدمة :

تمثلت الأدوات المستخدمة في برنامج معالج الجداول Excel 2007 لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول بالإضافة إلى الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية العلوم الاجتماعية Spss من خلال التحليل الإحصائي الوصفي .

## 8-مصادر الدراسة :

أ-مصادر أولية : سوف يتم جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا البحث وسيتم استخدام الملاحظة المباشرة.

ب-مصادر ثانوية : تمت عملية البحث عن البيانات من مصادر ثانوية مثل ( الكتب ، رسالات ماجيستر ودكتوراة ، مقالات ، ملتقيات علمية وغيرها .

## 8-حدود الدراسة :

أ-الحدود المكانية :تمت هذه الدراسة بشركة صوفاكت لصناعة الأنظمة النسيجية بولاية تيسمسيلت ، ومديرية الصحة والأمن ، السجن .

ب-الحدود الزمانية : حوالي 15 يوم .

## 9-الدراسات السابقة :

مما لا شك فيه إن الإمام بأي بحث علمي يتطلب الرجوع إلي الدراسات السابقة بهدف التعرف على المصطلحات و المفاهيم الجوهرية و الإمام بالنقاط الأساسية و رسم الطريق الصحيح الذي يوصلنا إلى النتيجة المرغوبة و يمكننا من تحقيق الأهداف المرسومة، لذلك قدمنا عرضنا لأهم الدراسات السابقة التي أجريت حول الموضوع بشكل عام و الأبعاد التي يحملها في طياته بشكل خاص، سواء ما أنجز منها على الصعيد العربي و الأجنبي، و ذلك بهدف تدعيم أهمية الموضوع من خلال هذه الدراسات التي أجريت في مجتمعات مختلفة و الاستفادة من إجراءاتها المنهجية أو مقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية .

أولاً-الدراسات باللغة العربية :

**1-مُحَمَّد حنيفي مُحَمَّد نور تيبيدي " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء " دراسة قطاع**

اتصالات السودانية 2010 ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتور في إدارة الأعمال.

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية والتعرف على أداء الشركة الاتصالات العاملة في السودان من خلال تقييم الإدارة العليا لأداء مقارنة بالمنافسين وكذلك من خلال تقييم الهيئة القومية للاتصالات لأداء هذه الشركات.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي :

-تبين من الدراسة أن الشركات الاتصالات السودانية لديها اهتمام بالتدريب عموماً سواء كان داخلياً أو خارجياً في جميع المجالات التي تتعلق بنشاط هذه الشركات إلا أن هناك ضعف وحضور في التدريب في مجال الإدارة الاستراتيجية .

-أظهرت الدراسة أن نسبة 80.4% من الباحثين من طبقة الإدارة العليا و الوسطى أفادوا بأن لهم معرفة جيدة مفاهيم و أساليب الإدارة الإستراتيجية.

- توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية أداء الشركات الاتصالات السودانية.

**2-دائرة :عبد القادر بريس ،زهير غراية ،2012،بعنوان "دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ**

وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات " .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من الظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في الجزائر والتطرق إلى دور القطاع الخاص في الجزائر من ذلك ،بأخذ عينات من منظمات أعمال الخاصة في الجزائر وتكمن أهمية الدراسة في النظر في دور القطاع الخاص في الجزائر ،وما مدى تحمل لمسؤولياته الاجتماعية أمام المجتمع الجزائري، ودوره في تحقيق التنمية والأهداف الإنمائية للألفية من جهة و دورها في خلق مناصب الشغل والقضاء ولو نسبياً على ظاهرة الفقر في أوساط المجتمع ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تطوير دور الجمعيات والمجتمع المدني كشريك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ،وتأخر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف القطاع الخاص في الجزائر

3-دراسة : فؤاد مُجَّد حسين حمدي " الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المؤسسات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه ، جامعة المستنصرية 2003 م.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التزام المنظمات المنتجة للسلع الغذائية في اليمن، فلسفة المسؤولية الاجتماعية و الانعكاس على رضا المستهلك، كما هدفت أيضا إلى تحديد درجة رضا المستهلك و مدى تقييمه للأنشطة التي تقوم بها المؤسسات اتجاه حقوقه كمستهلك.

أهم النتائج التي إشارتها الدراسة تمثلت في التالي :

-إن درجة التزام المؤسسات عينة الدراسة اتجاه المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت اعلى قليلا من الوسط الفرضي .

-إن رضا المستهلك حول ما تقوم به تلك المؤسسات كان ضعيفا.

-عدم التزام المؤسسات بأسعار مثبتة على المنتجات الغذائية .

-إن المؤسسات المبحوثة لم تعطي كلا من حق سماع الرأي، حق الحصول على المعلومات، حق التعويض، حق العيش في بيئة صحية اهتماما كافيا.

ثانيا- الدراسات باللغة العربية :

1-رسالة دكتوراة للباحثة Floriane Bouyand عنونها " الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية

الاجتماعية للمؤسسات " باريس ، فرنسا ، افريل 2010"

« le management stratégique de la responsabilité social des entreprises »

وهدفت هذه الدراسة إلى وضع اطار استراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في قلب

النظام الإداري لمتطلبات الأعمال ، وحددت ثلاث مراحل لذلك مرحلة التصميم ثم التنفيذ والرقابة واستعملت الباحثة أسلوب دراسة الحالات .

2-دراسة « classon dahlstrom »

« How can CSR affect company performance »

بعنوان : كيف تأثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الشركة ؟

هدفت الدراسة الى التعرف على إدراك وتصورات العاملين حول المسؤولية الاجتماعية للشركة إذ تمثلت مشكلة الدراسة تحديد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و أداء الشركة المالي توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية و أداء الشركة من جهة وتبين المسؤولية الاجتماعية و ادراك العملاء من جهة أخرى وقد اختارت الدراسة شركات صناعية للملابس ذلك لكثرة مشاكل في ما يخص المسؤولية اتجاه الزبون بخصوص الجودة المنتج المقدم له .

3- ورقة علمية للباحثين « Alain lapointe et cormier Gendrom » بعنوان " المسؤولية

الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : قضية هيامشية أم رهان حيوي "

« La responsabilité sociale d'entreprise dans la pré : option marginale ou enjeur vital ? Les cahier collection recherche, N 06,2005.

تعرض هذه الدراسة لأهم العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية ، وتوضع المكاسب التي من الممكن أن تحققها هذه المؤسسات فيها لوتينت سياسة الإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية.

4-دراسة Bert Van De Ven « An Ethical Framework For The Marketing Of Corporate Sociale Responsibilite Journal Of Business Ethics, Volume 82, Issue 2, Octobre 2008

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل أخلاقي لتسويق المسؤولية الاجتماعية للشركة، إن المؤسسات التي تتمتع علامتها بسمعة قوية لدى الزبون يجب عليها أن تستخدم مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهدافها التسويقية وغيرها من الأهداف المباشرة، وانه لتحقيق أهداف تسويقية معينة على المؤسسة أن تدعم غاية أو عمل يكون له ارتباط مباشر مع جوهر قيمها ومزاياها التنافسية، وانه على المؤسسة أن تحاول أن تخفي بأها تستفيد من مبادراتها في المسؤولية الاجتماعية .

-أهم ما يميز هذا بحثنا عن الدراسات السابقة :

-تفرد دراستنا هذه عن باقي الدراسات السابقة بما يلي :

-تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة من ناحية تناولنا موضوع مختلف وجديد فالدراسة الحالية هي بعنوان المسؤولية الاجتماعية للإدارة الاستراتيجية للشركات الصناعية الجزائرية ، حيث تناولنا في هذه الدراسة دمج المسؤولية الاجتماعية في إدارة الاستراتيجية لشركات الصناعية ، وأظهرنا مدى التزام الشركات بمسئولياتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمستهلكين والمجتمع وبيئة وتطرقنا إلى الفوائد التي تكسيها جراء التزامها بمسئولياتها الاجتماعية .

الفصل الأول:

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

للشركات



## تمهيد :

لقد جاء الغرب في الآونة الأخيرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية كوسيلة هامة للتخفيف أو الحد من الأضرار التي تسببها الممارسات الاقتصادية الخاطئة والانعكاسات السلبية للعملة، وكذلك توجيه اهتمام منظمات الأعمال صوب قضايا المجتمع والبيئة، ومما زاد في تنامي هذا الاهتمام هو تراجع دور الدولة إلى حد كبير في العملية الإنتاجية والإنتاجية، وعدم قدرتها على مواصلة الدعم الاجتماعي للفئات الضعيفة، إلى جانب فشل الرأسمالية في تحقيق العدالة الاجتماعية وتركيزها على المعيار الربحي والمادي .

فحضيت المسؤولية الاجتماعية باهتمام العديد من المنظمات الدولية والجهوية التي سعت إلى ترسيخ مبادئها وأسسها عبر العديد من الاتفاقيات الدولية ومدونات قواعد السلوك، كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لازال محل تطور في العالم الغربي إذ لم يتفق بعد على تعريف موحد لهذه المسؤولية كما أن تكيفها القانوني لازال يتأرجح بين الالتزام القانوني والالتزام الأخلاقي .

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرض في هذا الفصل لنشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتطوره، إلى جانب معرفة أهميتها داخل المنظمات وخارجها على النحو التالي:

-المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

في أوائل خمسينيات القرن الماضي ظهر اتجاه قوي و خاصة في مجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة الذي تعمل فيه، فأصبحت الإدارة مسؤولة ليست فقط في تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية. ولكن عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية. وفي هذا المبحث تطرقنا إلى ثلاثة مطالب، بحيث كان المطلب الأول يدور حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، المطلب الثاني كان حول تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، كما تناول المطلب الثالث أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات.

-المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

في ظل اقتصاد السوق انشغلت منظمات الأعمال ببلوغ أكبر العوائد المالية، ونست أو تناست جوانب أخرى أكثر أهمية، وقد يكون غياب الرقابة الذاتية أو الخارجية وغياب الوازع الأخلاقي سببا في إهمال المنظمات للأخلاقيات الإدارية ومسؤولياتها تجاه المجتمع، لذلك فإن ظهور المسؤولية الاجتماعية هو نتاج لتفريط الكثير من منظمات الأعمال في واجباتها الأخلاقية والاجتماعية، ومنه سنتطرق إلى معرفة المسؤولية الاجتماعية.

لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للمسؤولية الاجتماعية، فبالرغم من الدراسات والبحوث الكثيرة التي تعرضت لهذا المفهوم، لم يتم الاتفاق على مفهوم واحد له.

أولاً-عرف بيتر داركر Peter Drucker (1977) المسؤولية الاجتماعية: "هي التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>1</sup>.

ثانياً-عرفت بأنها: "الالتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي يأخذ بعين الاعتبار توقعات المجتمع من المؤسسة في صورة الاهتمام بالعاملين والمجتمع وبالبيئة، بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونياً"<sup>2</sup>

1- محمد الصبري، "المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة 01، دار وفاء الدنيا للنشر وتوزيع، القاهرة مصر، 2007م، ص15.

2- سمير سعيد بن سحنون، "البعد الأخلاقي والاجتماعي للتسويق"، الطبعة 01، دار خلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015م، ص43.

ثالثاً-عرفها الاقتصاد الليبرالي (Milton friedman) على أنها استعمال المؤسسة لمواردها والقيام بأنشطة موجهة لتعظيم أرباحها شريطة أن تحترم قواعد اللعبة أي بالاعتماد على التنافس الحر في السوق دون اللجوء إلى الطرق المعشوشة وإلى التحايل<sup>1</sup>

سنتعرض من خلال الجدول التالي لأهم التعاريف التي قُدِّمت لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف بعض المنظمات الدولية:

جدول رقم (1-1) : تعريف المسؤولية الاجتماعية.

اسم المنظمة	التعريف
مكتب العمل الدولي	طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقسمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع القطاعات الأخرى.
مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة	هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.
البنك الدولي	هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد
الغرفة التجارية العالمية	هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً.

المصدر: كتاب: التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001م، ص20-21.

رابعاً-المسؤولية الاجتماعية في القرآن الكريم: قال الله تعالى: ﴿وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَمَا تُقَدِّمُوا لِأَنفُسِكُمْ مِنْ خَيْرٍ تَجِدُوهُ عِنْدَ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ [سورة البقرة، الآية 110]، وقال تعالى: ﴿لَيْسَ

1-خالد قاشي ، رمزي أبو درجة،"التسويق و المسؤولية الاجتماعية"، الطبعة 01، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2017م، ص18، ص21 .

الْبِرُّ أَنْ تُؤَلُّوا وَجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ  
وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ  
الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ  
الَّذِينَ صَدَقُوا وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿177﴾ [سورة البقرة، الآية 177].

خامسا: وقد عرفت جمعية الادارين الامريكين المسؤولية الاجتماعية على أنها "استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع على الاستمرار بانجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية طوعية وليست إجبارية، وهي التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع يجعل المؤسسة أكثر استجابة بما يحدث حولها تجاه أصحاب المصالح المختلفين، وذلك من منطلق وجود دافع داخلي نابع من رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية.

حيث تسعى الشركات إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية، ويعتبر كثير من خبراء التنمية أن مساهمة الشركات في التنمية المستدامة من خلال تطبيق وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية هو السبيل لتضافر جهود الشركة بين القطاع العام والخاص من أجل رفاهية المجتمعات وتخطي العقبات البيئية.

-المطلب الثاني: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أولا: نشأة المسؤولية الاجتماعية للشركات:

في منتصف القرن الماضي كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح، حيث قامت المؤسسات في ذلك إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير إلى أن المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا تجاه البيئة التي تعمل فيها.

سنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

1- تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية" الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001م، ص 32.

**1-مرحلة الثورة الصناعية:** تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاي لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي.

يمكن أن نستنتج أن المؤسسات في هذه المرحلة لم تعي بعد مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية بقدر سعيها إلى تحقيق أهدافها، وبالمقابل وفي إطار سعي هذه المؤسسات إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية لعمالها اندفع بعض ملاك المؤسسات والمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين بدراسة الوقت والحركة والطريقة الأفضل لإنجاز العمل مع التركيز على تحفيز العاملين خاصة بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور. ومنه يمكن القول أن المؤسسات بدأت في استثمار ولو جانب بسيط من المسؤولية الاجتماعية تتمثل في تحسين أجور العاملين<sup>1</sup>.

**2-العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن:** إن تزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة ، بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال و النساء ، أدى بقائمتين على المؤسسات إلى التفكير في تحسين ظروف العمل ، حيث تزامن هذا مع ابتكار هنري فورد "Henri Ford" لخطوط الإنتاج ، و الذي ترتب عنه إنتاج كميات كبيرة من السيارات، مما أدى إلى زيادة نسب الغازات الملوثة للهواء ، كما إن دراسة مصانع هاورثون لتأثير الاهتمام بالعاملين و الإنتاج أدى إلى تحسين ظروف عملهم ، و هنا بدا الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لغرض زيادة إرباح المالكين.<sup>2</sup>

**3-مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:** تعد خطوط الإنتاج التي ابتكرها "هنري فورد" صاحب مصنع سيارات "FORD" الأمريكية بداية حصول التلوث في الجو، نتيجة تزايد عدد السيارات وتضخم حجم المؤسسات من جهة ونوعية الوقود المنخفضة الجودة والغازات المنبعثة، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي.

**4-تأثير الأفكار الاشتراكية:** إن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجسد في ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية والتي تعد تحدٍ للمشاريع الخاصة وتدعو إلى ضرورة تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وما يتعلق بظروف العمل والتعاقد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

1- خالد قاشي، مرجع سابق، ص22.

حسين بومنجل ، داود معمر ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مجلة التواصل  
2لعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 50 جوان 2017 م ،جامعة الباجي مختار ، عناية ، ص 136.

**5-الفكر الكينزي (Keynes):** إن حدوث الكساد الاقتصادي الذي بدأ بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1929 وانتقل سريعا إلى أوروبا وأحاء كثيرة من العالم. جعل نظرية آدم سميث (الثورة الصناعية واليد الخفية) تحت المراجعة والتدقيق، فوقوف الدول في موقف المتفرج على الأزمة ساهم في تفاقمها واستمراريتها لفترة طويلة استمرت لعقد من الزمان.

وفي خضم هذه الأحداث برز جون كينز (John Keynes) (1883-1946) وهو مؤسس النظرية الكينزية التي عرضها في كتابه (النظرية العامة في التشغيل والفائدة والنقود) عام 1936، وقد عارض كينز مفاهيم النظرية الكلاسيكية التي أتى بها آدم سميث حيث تركز نظريته على أنه لا بد للدولة أن تتدخل في الاقتصاد من خلال السياسات المالية والنقدية للتحكم في الإنفاق الحكومي ومستوى الضرائب في المجتمع، فتستطيع الدولة مثلا أن تزيد من إنفاقها الحكومي أو تخفض الضرائب أو لهما معا لتنشيط الاقتصاد وتقليل معدل البطالة، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمع (Van Rooyen) (2007-1926) كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية.<sup>1</sup>

**6-التوسيع الصناعي والحركات النقابية:** في ظل التوسيع الصناعي الهائل وكبر حجم منظمات الأعمال بعد فترة الثلاثينيات من القرن العشرين، ازدادت مشاكل العمال تعقدا وتشابكا، وكان لا بد من ظهور بعض الأصوات من بين العمال أنفسهم تنادي بدفع الظلم عن زملائهم، وإعطائهم حقوقهم ومستحقاتهم كاملة غير منقوصة

**7-نوعية الحياة:** وقد ساهم رجال الأعمال خلال الحرب العالمية الثانية في الجهود وتعاونوا مع الحكومة، فاستعادت المنظمات مكانتها بين الجمهور الأمريكي، واستفاد الكثير من المسيرين من هذا المناخ الاجتماعي الملائم للتعبير علنا عن مسؤولياتهم الاجتماعية، ظهرت المسؤولية الاجتماعية بوضوح باعتبارها مؤشرا هاما لشرعية المنظمات وشرعية النظام الرأسمالي بعد 1945، حيث يعتبر كتاب (Howard R. Bowen) وعنوانه (المسؤولية الاجتماعية لمجال الأعمال) الصادر في 1953.

وقد عرف (Howard R.) في كتابه المشار إليه المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال بـ"الالتزامات" التي يتعين عليهم الوفاء بها فيما يتخذونه من قرارات تمس مقاصد المجتمع وقيمه العليا وتتفق مع ضمير المجتمع، كما أن له الفضل الأول في الإشارة إلى أن رجال الأعمال يتحملون مسؤوليات كبيرة أمام مجتمعهم، دون أن

1-مُجد فلاق، "مواطنة منظمات الأعمال"، الطبعة 01، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017م، ص 97.

تنحصر مسؤولياتهم في الإطار الضيق لمفهوم الربح والخسارة، ويعد (Bowen) الأب الروحي للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

وقد بدأ استخدام المصطلح بصورته الحالية أي بإضافة لفظة (منظمات الأعمال) بدلا من (رجال الأعمال) في السبعينيات من القرن العشرين، حيث بدأ استخدامه من قبل العديد من الباحثين في ذلك الوقت مثل (Walton Eells) و (Jules Bachmmon)، وكذلك في هذه الفترة ظهرت نظرية أصحاب المصلحة (السبعينيات)، والذين امتدوا ليشملوا ليس فقط حملة أسهم، ولكن كل من يتعامل مع منظمة الأعمال العاملين والعملاء ومؤسسات المجتمع وغيرهم، وخلال الثمانينيات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد المقصود من المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال وتلك التي تربط بين الالتزام الاجتماعي والأداء الاقتصادي.

ومع بداية التسعينيات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية سنة 1992، ومع تطور مفهوم التنمية المستدامة بأبعاده الثلاث: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بدأت مرحلة جديدة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، نتيجة لزيادة الوعي العام بقضايا المجتمع والبيئة والتنمية، وما يزال هذا المفهوم في تطور ومحل دراسة وبحث في الجامعات ومراكز البحث إلى الوقت الحاضر.<sup>1</sup>

### ثانيا-أسباب بروز المسؤولية الاجتماعية:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز و تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها :

**1-العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لِتَبَيُّ المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من المنظمات متعددة الجنسية (Multinational Companies (MNCS) ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت 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.

1- مقدم وهيبه " تقييم مدى استجابة منظمة الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة لنيل شهادة دكتوراة ، علوم تسيير جامعة وهران، 2013-2014م، ص 68-69 .

**2-تزايد 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 الخسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا و التي تسببت فيها شركة ( Exxon. Valckez ) النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين، الأمر الذي دعا السلطات إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

**4-التطورات التكنولوجية المسارعة:** والتي صاحبته تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال وفرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحوّل من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشرية بدرجة أكبر من الرأسمال المادي<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يمكن إبراز أهمية مسؤولية الشركات في ثلاثة أوجه هي:

#### أولاً-بالنسبة للمؤسسة:

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع خاصة لدى العملاء والعمال، وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل في المبادرات طوعية للمؤسسة تجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

-من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

-تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

#### ثانياً-بالنسبة للمجتمع:

1- فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " أطروحة الدكتوراة دراسة تحليلية لآراء عينة من منظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية بغداد، 2003 م، ص35



-زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد، خصوصا ذوي الاحتياجات الخاصة والأقليات والمرأة والشبان وغيرهم.

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفر نوع من أنواع العدالة الاجتماعية، وسيادة مبدأ التكافؤ في الفرص<sup>1</sup>.

-تحسين نوعية الحياة في المجتمع، سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية.

-زيادة الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات وبين مختلف الفئات ذات المصلحة.

-زيادة الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمؤسسات يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة.

-زيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع نتيجة ارتباط المسؤولية بالعديد من المفاهيم مثل الشفافية والصدق.

### ثالثا- بالنسبة للدولة:

-تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

-يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجرد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار<sup>2</sup>.

يشرخ مُجد إبراهيم 2005 أهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الأسباب والحجج المؤيدة لقيام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية كالتالي:

-من مصلحة المنظمة تعزيز وتحسين المجتمع الذي تعمل فيه.

-إن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية.

-زيادة فرص البقاء أمام المنظمة.

-إن التصرفات الاجتماعية ربما تؤدي إلى الربحية.

1 عبد الله مرزاق، ديون عبد القادر، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه الموارد البشرية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات ، العدد 06 ، 2015م ، جامعة الجزائر ، ص 172.

2- عبد الله مرزاق، مرجع سابق ، ص 173 .

- المحافظة على العملاء الحاليين.
- كسب عملاء جدد.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة، أي تحسين سمعة وشهرة المنظمة.
- تدعيم قدرة النظام الفرعي للنشاط التجاري أو الصناعي على النمو والاستمرارية بتحقيقه عوائد للمجتمع.
- أداء المسؤولية الاجتماعية ضرورة لتجنب التصادم مع اللوائح والنظم الحكومية.
- المساهمة في تحسين قيمة أسهم المنظمة في أجل طويل، حيث تقل مخاطر الاستثمار.
- منح المنظمات الفرصة لحل المشكلات الاجتماعية التي فشلت الحكومة في علاجها.
- الاستفادة من الموارد المالية والبشرية للمنظمات في حل مشكلات المجتمع<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للشركات:

مما لا شك فيه إن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من الأبعاد ، المبادئ ، المجالات ، و هذا ما سنراه في ما يلي :

1- مدحت محمد أبو الناصر ، "المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات "، الطبعة01، مجموعة العربية للتدريب و النشر ،حلوان مصر، 2015م ، ص 42-43 .

المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تنقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:

**أولاً-المسؤولية الاجتماعية الفردية "Individual Social Responsibility"**: ويقصد بها شعور الفرد من تلقاء نفسه بالتزامه بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو الآخرين، وذلك بهدف مساعدة مجموعات من الناس يمرون بظروف صعبة وفي حاجة إلى هذه المساعدة... هذا وما يطلق على الشخص الذي لديه شعور بالمسؤولية الاجتماعية الفردية مصطلحات عديدة تشير إلى طبيعة الأعمال الخيرة التي يقوم بها، من هذه المصطلحات: المتطوع، المتبوع، فاعل الخير، والكفيل... الخ.

**ثانياً-المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: " Institutional Social Responsibility "**: ويقصد بها شعور (المنظمة، المؤسسة، المنشأة، الشركة...) من تلقاء نفسها بالتزامها بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو المجتمع أو الجزء منه بهدف المساعدة في إشباع الحاجات، وحل المشكلات بما يساعد الدولة في هذه المهمة الثقيلة، ثم انتقلت هذه الجهود من المسار العلاجي إلى المسار التنموي، حيث بدأت كثير من المؤسسات والشركات تقديم برامج ومشروعات تنموية للمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع، ومن أمثلة المسار العلاجي: تقديم إعانات والمأكل والملبس والدواء للفقراء والمساكين وللأرامل وللأيتام وللأطفال بلا مأوى.

و من أمثلة المسار التنموي: إدخال المياه والكهرباء والصرف الصحي لبعض المناطق المحرومة من هذه الخدمات (مثل بعض القرى والمناطق العشوائية والنائية...)، وإنشاء المدارس وتدريب الشباب وتوفير فرص العمل لهم و تشجيع المشروعات الصغيرة والأسر المنتجة.

وهناك من يقسم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:

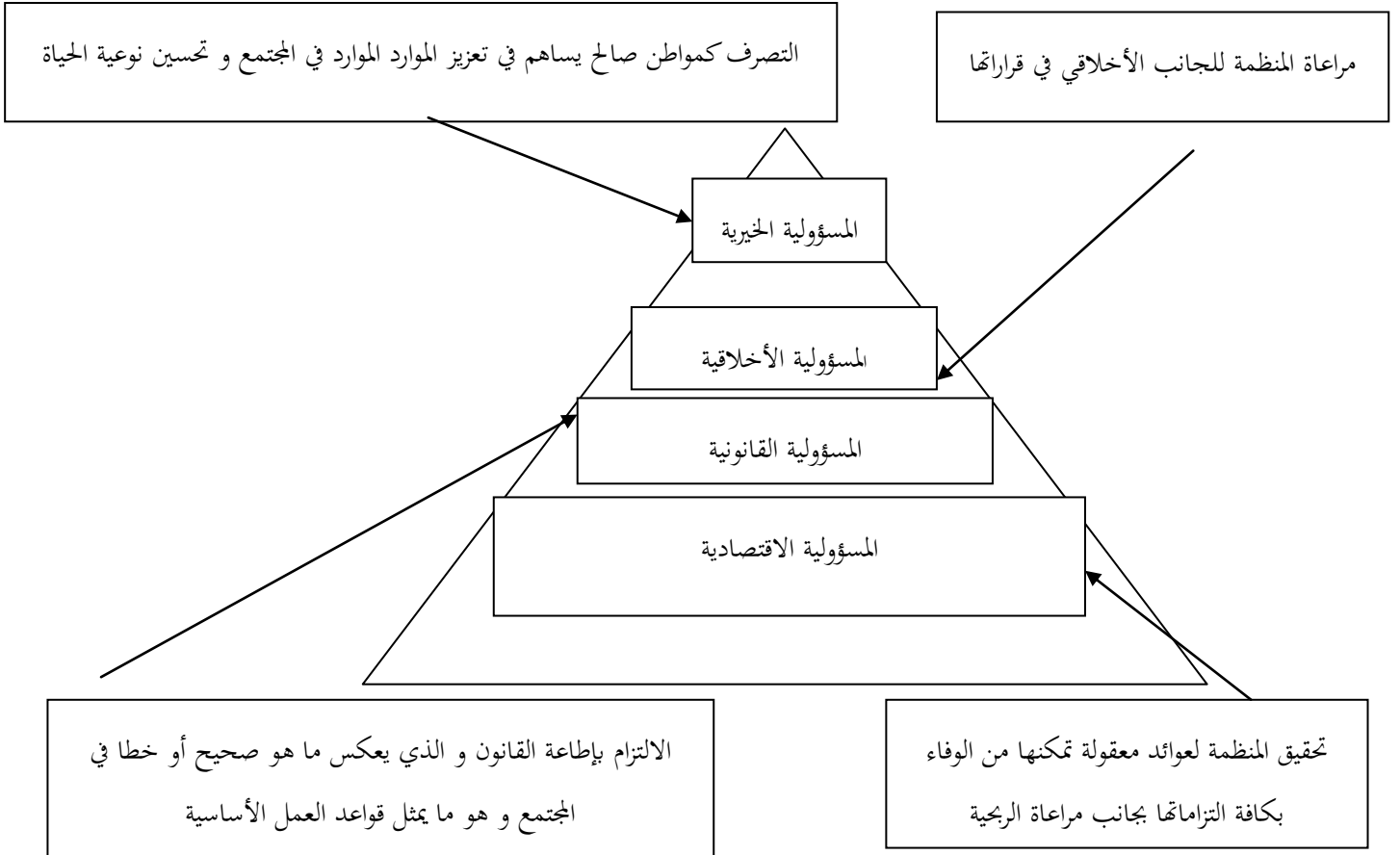
**1-المسؤولية الداخلية "Internal Social Responsibility"**: وتتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات وتطوير العاملين بها والحفاظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضون لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم...

**2-المسؤولية الاجتماعية الخارجية "Enternal Social Responsibility"** وتتمثل في إسهام المنظمة في المساهمة في تحسين أحوال أسر العاملين وفي المشاركة في خدمة المجتمع وتنميته.

ويعتبر هرم أرشي ب. كارول Archie B. Carroll (1991) من أوائل نماذج المسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث أشار إلى أن هناك أربعة أنواع أو أبعاد للمسؤولية الاجتماعية هي كالتالي:

- أ- المسؤولية الخيرية Philanthropic responsibility.
- ب- المسؤولية الأخلاقية Ethical responsibility.
- ج- المسؤولية القانونية Legal responsibility.
- د- المسؤولية الاقتصادية Iconomic responsibility<sup>1</sup>.

شكل رقم (1-1): هرم كارول Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: طاهر منصور الغالي، صلاح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقية

الأعمال و المجتمع"، الطبعة 03، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2008 م، ص 83

سنخلص في الجدول التالي أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1 -، خالد قاشي، رمزي أبو درجة، مرجع سابق 45-50

الجدول رقم ( 1-2): لأبعاد المسؤولية الاجتماعية :

تعريفها	أبعاد للمسؤولية الاجتماعية
هي قيام المنظمة بعمل خيري وتقديم الإعانات والمساعدات للمجتمع بما يساهم في تحسين نوعية الحياة لسكان هذا المجتمع والتبرع للجمعيات أهلية المستشفيات، وتقديم المساعدات للمعاقين والأيتام والأرامل على سبيل المثال.	المسؤولية الخيرية
هي التزام المنظمة بالأخلاق الحميدة باحترام الأديان السماوية ومراعاة ثقافة المجتمع... و ذلك في كل تصرفاتها مع العاملين وأسرهوم ومع العملاء ومع المنظمات الأخرى المنافسة لها والمجتمع ككل. أي أن تحتزم قيم وأخلاقيات المهنة وتحتزم القوانين.	المسؤولية الأخلاقية
أي على المنظمة احترام اللوائح والتعليمات للعمل بها، واحترام قوانين المجتمع الأخرى بصفة عامة، وعدم اقرار أي جرائم في حق العاملين أو المجتمع... الخ، وأيضا احترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والدولية مثل: الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، العهد الدولي لحقوق المدنية والسياسية.	المسؤولية القانونية
و يقصد بها على المنظمة تقديم سلع أو خدمات بكفاءة وفعالية بالشكل المطلوب والمتوقع وبالسعر المناسب دون استغلال أو مغالاة أو احتكار أو زيادة تلوث البيئية، وعليها أن تراعي مواصفات الجودة الشاملة.	المسؤولية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبتين .

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يظهر من خلال ما سبق أن المسؤولية الاجتماعية للشركات تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن

تلخيصها في الآتي :

\*المبدأ الأول: الحماية و إعادة الإصلاح البيئي : ينص على ضرورة قيام المنظمة بعملية إصلاح البيئة و حمايتها و كذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات و مختلف الأنشطة و العمليات التي تقوم بها بصفة يومية .

\*المبدأ الثاني: القيم و الأخلاقيات : و ذلك من خلال تثبيت الالتزام بالتصرفات و السلوكيات المبنية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة .

\*المبدأ الثالث: المساءلة و المحاسبة: من خلال الإفصاح و الكشف عن المعلومات الضرورية و عدم إخفاء الحقائق و محاسبة من يقوم بعكس ذلك و مساءلته

\*المبدأ الرابع: تقوية و تعزيز السلطات : ضرورة تحقيق التوازن بين أهداف الإستراتيجية و كذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء و المستثمرين<sup>1</sup> .

\* المبدأ الخامس: الأداء المالي و النتائج : تعويض المساهمين من أرباح و العوائد، مع المحافظة على الأصول و الممتلكات و تعزيز النمو على المدى الطويل.

\* المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل : اعتبار العاملين شركاء قيمين في العمل، من خلال احترام حقوقهم و توفير بيئة عمل آمنة و صديقة و خالية من المضايقات.

\* المبدأ السابع: العلاقات التعاونية : لا بد أن تتسم الممارسات منظمات أعمال بالعدالة و أمانة مع مختلف موظفي المؤسسة.

المبدأ الثامن : المنتجات و الخدمات ذات جودة: الاستجابة لحاجيات و حقوق الزبائن لتوفير المنتجات و الخدمات ذات قيمة و جودة عالية.

المبدأ التاسع : الارتباط المجتمعي : تعميق العلاقات مع المجتمع، و تعاون و المشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة و ممارسات الأعمال<sup>2</sup> .

### المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

بلقا يد مجّد جواد، سعيداني مجّد، " أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات " دراسة حالة ثلاث شركات عربية ، مجلة 1اقتصاديات المال و الأعمال، عدد 06 جوان 2018، جامعة تلمسان الجزائر، ص 498.

ياسر سعيد أبو هريدي، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة دراسة مقدمة للحصول على 2رسالة ماجستير في تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة أقصى فلسطين، 2017م، ص 36-37 .

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية إلى ما يلي :

**أولاً-مجال المساهمات العامة:** ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية، والمساعدة في التسهيلات الخاصة وبالرعاية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية، فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والرعاية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، بما يؤدي إلى تخفيف الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري، التي تهدف إلى تحقيق معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تحضى بإنشاء المساكن وتجديدها.

**ثانياً-مجال الموارد البشرية:** يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقيات وإتباع نظام أجور وحوافز، يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع.

**ثالثاً-مجال الموارد الطبيعية والمساهمات العامة:** يعتبر هذا المجال من أهم المجالات البيئية والاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني، وما ينتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسيع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية، مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:

-الاقتصاد في استخدام المواد الخام ومصادر الطاقة، والمساهمة في استكشاف مصادر جديدة للطاقة البديلة المستدامة.

-تجنب مسببات التلوث بمختلف أنواعه، والتخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

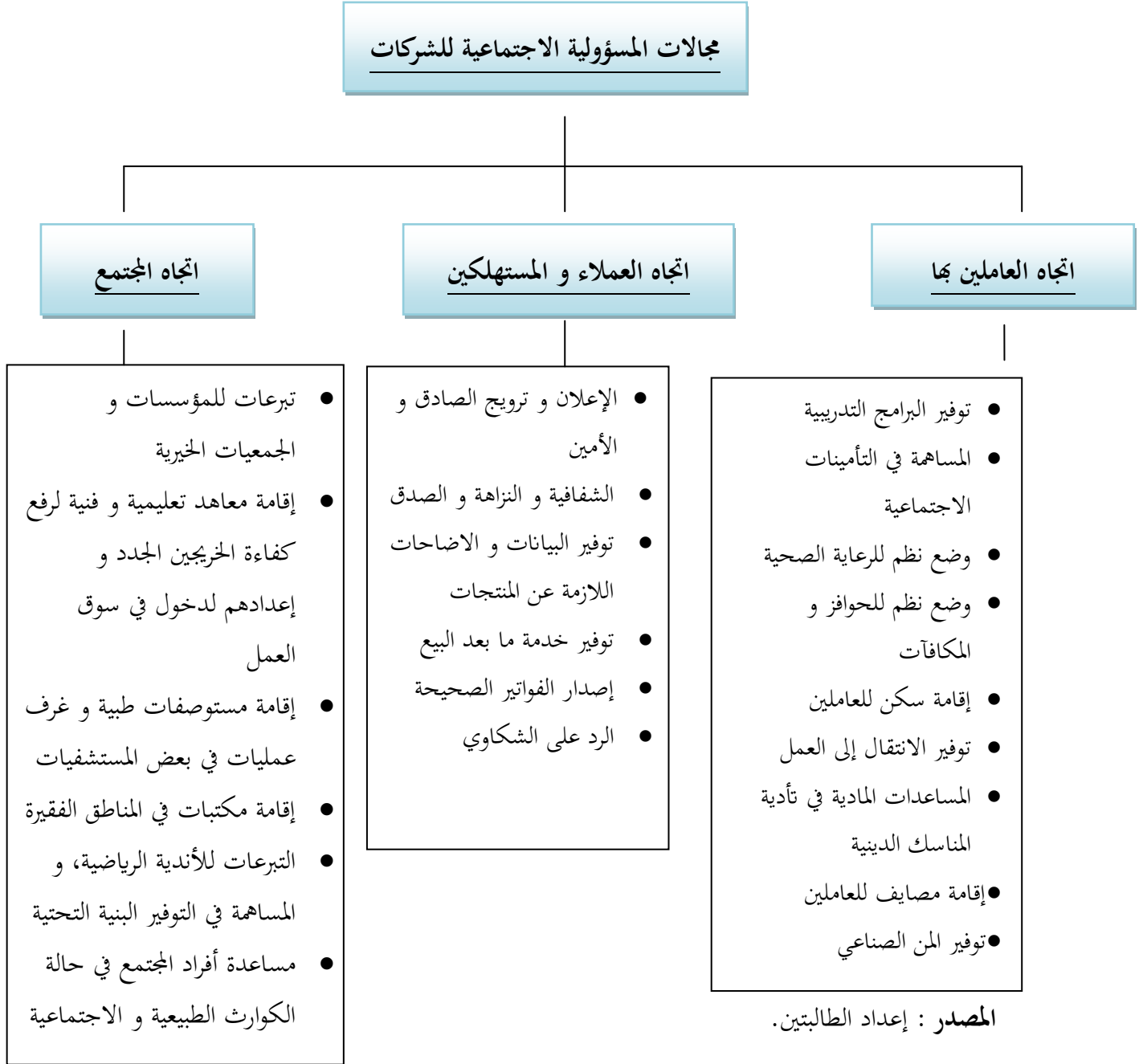
-تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بشكل يؤدي إلى تقليل المخلفات.

**رابعاً-مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:** تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بالخصائص أو الخدمة، بطريقة استخدامها بحدود المخاطر ومدى صلاحية الاستخدام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مجد فلاق، قدور بن نافلة، " المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية، جيزي، موبيليس، نجمة"، دراسة حالة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، ص 06-08.

يمكن تلخيص مجالات المسؤولية الاجتماعية و الشركات في الجدول التالي :

الشكل رقم ( 1-2 ) :مجالات المسؤولية الاجتماعية .



المبحث الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي:



أولاً - المساهمة المجتمعية التطوعية: ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهيئات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

ثانياً - العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

ثالثاً - حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئة المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مزايا المسؤولية الاجتماعية للشركات:

أولاً - تحسين الأداء المالي: البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للشركات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي.

ثانياً - تخفيض تكاليف التشغيل: هناك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل: تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

1- بن مسعود نور الدين وكنوش محمد، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

ثالثاً- تعزيز المبيعات وولاء العملاء: إن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، وعلى الرغم من أن مؤسسات الأعمال التجارية يجب عليها أن تعنى في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل: الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها وسلامتها وملاءمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء (أو عدم الشراء) بسبب بعض المعايير الأخرى، المستندة إلى قيم قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

رابعاً- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية: الشركات المسؤولة اجتماعياً تستفيد من تعزيز سمعتها لدى الجمهور وفي إطار مجتمع الأعمال التجارية، فتعزز بالتالي قدرتها على جانب رأسمال الشركاء التجاريين، وتجد مجالاً واسعاً في سوق المنافسة العالمية.

خامساً - زيادة الإنتاجية والجودة: إن الجهود التي تبذلها الشركات في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بما يؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، تعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

سادساً - زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم: الشركات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب، ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه الشركة، ولهذا السبب ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل.

سابعاً - تخفيض الرقابة التنظيمية: الشركات التي تعنى بمتطلبات الامتثال للأنظمة بوضوح أو تذهب إلى أبعد من ذلك تعطي قدراً أكبر من حرية التصرف من جانب كيانات الحكومة الوطنية أو المحلية، ومثل هذه الشركات قد تخضع لعدد أقل من عمليات التفتيش، والمراسلات الخطية، وقد تمنح الأفضلية أو معاملة "سريعة" عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية<sup>1</sup>.

1- "كشف البيانات المغلقة بتأثير الشركات على المجتمع"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجينيف، 2004، ص 82-83.

وهناك عدة فوائد تترتب عن المسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

- 1- تشير التقارير الاقتصادية الدولية إلى أن الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18%.
- 2- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر "دواجوتز" للاستدامة والذي أطلق عام 1999 ، ويعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها الأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010.
- 3- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحدث تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه المنظمة<sup>1</sup>.

## خاتمة الفصل:

1- جديدي روضة ، جديدي سميحة، " الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه ومسؤوليتها المتعلقة بالاستدامة البيئية والاجتماعية "، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" ، ملتقى حول جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017م، ص2.

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية مع جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات لكونها تعمل على تحسين المستوى المعيشي والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأب منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: بعد اقتصادي، بعد قانوني، بعد أخلاقي، بعد إنساني.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة والمؤسسة والمجتمع.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ولا بد للمؤسسات الاقتصادية من تبني الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات هذه البيئة سريعة التغير باعتبارها عملية مهمة وحيوية عليها أن تحقق تفاعل مؤسسة مع بيئتها ، وإن التغير الذي حل في بيئة الأعمال والذي فرضته الثورة المعلوماتية وانفجار المعرفة أعطى للإدارة الإستراتيجية أهمية قصوى باعتبارها مسؤولة عن توظيف إمكانيات المؤسسة وتكيفها مع البيئة الخارجية كما تعبر الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور فأحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى السياسة الإدارية، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين الآلات الوظيفية المختلفة للإدارة ، لكن مع مرور الزمن والتغيرات البيئية السريعة لم تعد السياسة الإدارية لوحدها كافية لتحقيق نجاح المؤسسة وهنا لجأت معظم المؤسسات إلى الإدارة الإستراتيجية ، وأصبح التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية هو لأداء المهني الصحيح لبقاء المؤسسات واستقرارها ونموها وتحقيق فاعلية الأداء على المدى الزمني طويل وقصير الأجل على حد سواء ، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول : مدخل للإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثاني : أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية .

المبحث الثالث :العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية .

### المبحث الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، و يتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة ، و سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، تطورها ، مستوياتها ، أهميتها، و خصائصها كما سيتم التطرق أهدافها و عناصرها .

#### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

أورد الكتاب والباحثون تعاريف عديدة للإدارة الإستراتيجية خلال العقود الماضية:

- فقد عرفها (Higgins)(1983)على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها.

-وينظر إليها كل من (Paepé & Robinson)(2005) من زاوية القرارات الإدارية على أنها مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة<sup>1</sup>.

- كما يعرف (Ansoff) "الإدارة الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة (الشركة، المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

- ويعرفها (David)(1995) على أنها: "علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

- ويعرف (Hnger & Wbeelen)(2004) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "مجموعة من القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل"<sup>2</sup>.

- ويصف (Sharplin)(1985) الإدارة الإستراتيجية بأنها: "عمليات صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية والشاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان".

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، 2008، ص46.

2- نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان شارع الجامعة بجانب البنك الإسلامي، 2009، ص9.

- ويقدم (1997) (Thompson) التعريف الأكثر وضوحاً فيما يتعلق بتحديد عمليات الإدارة الإستراتيجية، فالإدارة الإستراتيجية ما هي إلا سيرورات مستمرة تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، وصياغة الأعمال اللازمة لإنجاز هذه الأهداف في الزمن المناسب، وإنجاز تلك الأعمال وتحسين مستوى التقدم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبطت مفهومها بالخطط المستخدمة في إدراك المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال، وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها<sup>2</sup>.

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية في حقل أطلق عليه سياسة الأعمال (Business Policie) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية)<sup>3</sup>.

### مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية:

#### 1- مرحلة التخطيط المالي الأولي Basic Financial Planning:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والكلف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية.

1- وائل مجد إدريس، ظاهر محسن ألعالي، "الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شارع الجمعية العلمية السلوكية، 2013م، ص18.

2- مجد هاني مجد، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، الطبعة 01، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015م، ص55.

3- فاضل مجد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية (نظريات - مداخل)"، الطبعة 01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، 2014م، ص41.



## 2-مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ *Basect Planning Forecast*:

حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتناوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية الاجتماعية وغيرها.

## 3-مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي *Externally Oriented Planning*:

تجلت هذه المرحلة بزيادة الاستجابة للأسواق والمنافسة، وتحليل كامل للموقف والتقييم التنافسي، وتقييم البدائل الإستراتيجية، وتوزيع ديناميكي للموارد.

## 4-مرحلة الإدارة الإستراتيجية *Strategic Management*:

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل تطورا فلسفيا وعمليا باتجاه المداخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المداخل الإستراتيجية في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

لقد زادت أهمية الإدارة الإستراتيجية نتيجة للبيئة المعقدة وغير المستقرة للإدارة، وتواجه منظمات الأعمال الكثير من التحديات يمكن أن نوجزها بما يأتي:

**أولاً-** التسارع الكمي والنوعي في البيئة الخارجية: إن الزيادة في سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة كما ونوعا تسهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي.

**ثانياً-** تدعم الإدارة الإستراتيجية منظمات الأعمال كافة وتساهم في زيادة قدرتها على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة المحلية منها والدولية.

**ثالثاً-** تساهم الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الإستراتيجي للمدراء، وتنمية القدرة على التفكير للمستقبل<sup>2</sup>.

**رابعاً-** المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة الأنشطة المختلفة في المنظمة.

1- وائل مجد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 21-22 .

2- فاضل مجد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 52-53.

خامسا-المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا، وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.

سادسا-مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة من سوء اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية إدارة واعدة، وذلك للمزايا العديدة التي من الممكن أن توفرها على صعيد الحساسية الملحوظة تجاه الرؤيا المستقبلية للمنظمة، وتعزيز الاستيعاب والفهم للتغير والتطور المستمرين للبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد إمكانية الملائمة بين المنظمة وهذه التغيرات.

1- مجّد هاني مجّد، مرجع سابق، ص73.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة الإستراتيجية:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المؤسسات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المؤسسات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانية تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية.

#### المطلب الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من السمات أو الخصائص أوجزها (Dessetal) (2005) بما يلي:

أولاً- ينصب اهتمام الإدارة الإستراتيجية نحو الأهداف العامة والشاملة للمنظمة وليس على أي جزء من أجزائها، بمعنى أن جهودها تنصب على تحقيق الأداء المتميز على مستوى المنظمة لا على مستوى الميادين الوظيفية المنفردة.

ثانياً- تحرص الإدارة الإستراتيجية على إشراك أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل مفهوم أصحاب المصالح الأفراد والجماعات والمنظمات الذين لهم مصلحة في نجاح المنظمة كالمالكين، العاملين، الزبائن، الموردين، والمجتمع بشكل عام<sup>1</sup>.

ثالثاً- تمتلك الإدارة الإستراتيجية تصوراً متكاملًا وشمولياً عن مستقبل المنظمة على المدى القريب والبعيد، ففي الوقت الذي ينصب فيه اهتمام إدارة المنظمة على الرؤية المستقبلية لها، فإنها يجب أن لا تفقد تركيزها على العمليات التشغيلية.

رابعاً- تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الموازنة بين الفاعلية والكفاءة.<sup>2</sup>

كما نجد في مرجع آخر خصائص أخرى للإدارة الإستراتيجية مثل:

أولاً- الإدارة الإستراتيجية تحمي المنظمة من المشاكل والأزمات والكوارث ومن ثم لا بد منها لمواجهة متطلبات الواقع المعاصر.

1- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، " مرجع سابق، ص 66-67.

2- فاضل حمد القاسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 51.

ثانياً- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الإستراتيجي بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

#### -المطلب الثاني: المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية:

تضع المؤسسات عادة ثلاثة مستويات من الإستراتيجيات وهي:

#### أولاً-الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة أو المؤسسة:

تتم بتحديد التوصيات للمنظمة الكلية بما يعكس الاتجاهات العامة نحو النمو وإدارة أعمالها ولتحقيق التوازن لخطوط منتجاتها من خلال التوازن في مزيج منتجاتها.

وعادة تأخذ إستراتيجية المنظمة واحدة من ثلاث توجهات وهي: الاستقرار والنمو والتقلص أو الانكماش<sup>2</sup>.

#### ثانياً-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال، وتشارك في أغراض المنظمة ككل، هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق؟
- من هم المستهلكون المحتملون (للوحة)؟
- كيف (للوحة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

كما تقع مسؤولية الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال على عاتق النسق الثاني من رجال الإدارة في المنظمة والممثل في نائب رئيس المنظمة<sup>3</sup>.

#### ثالثاً-الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفة:

وتتعلق بتعظيم الكفاءة من خلال وضع استراتيجيات متطورة لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة، أي تركز على كيفية وتحسين إنتاجية الموارد... وخير مثال على ذلك تركيز إستراتيجية الموارد البشرية على

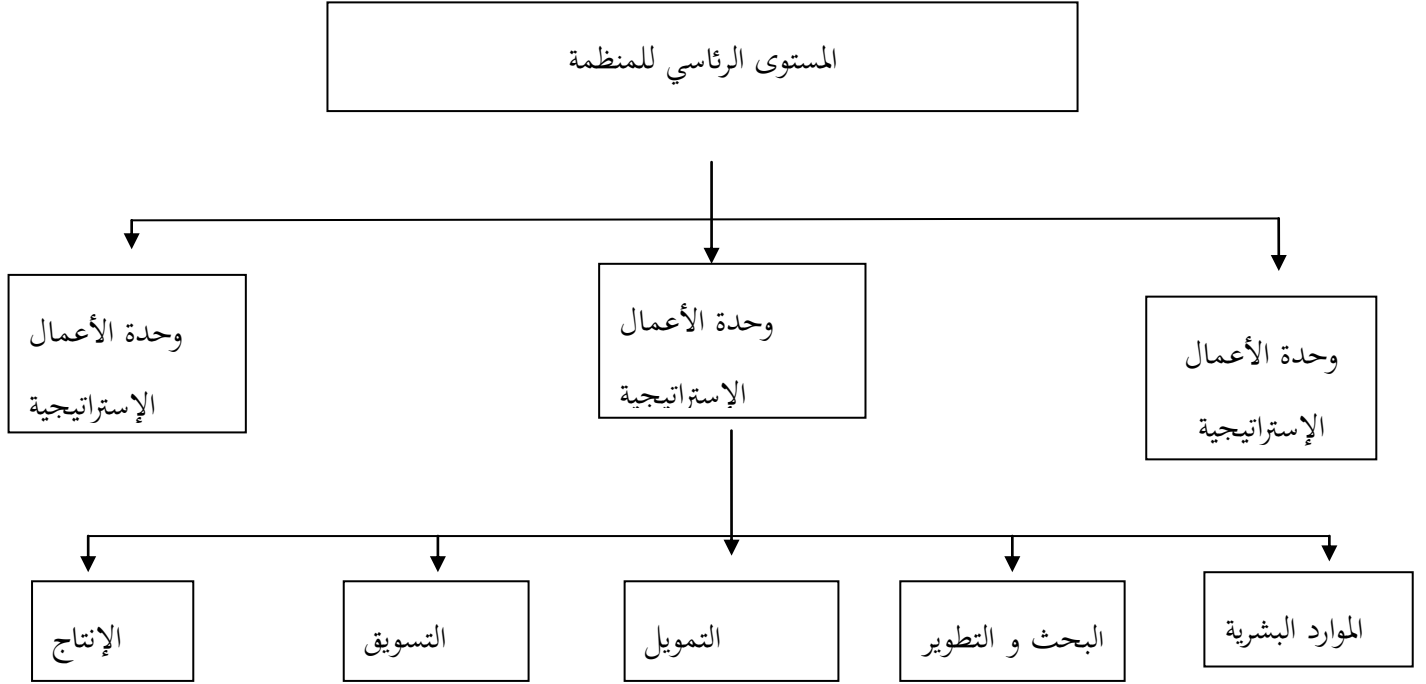
1- محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، "الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، 2014م، ص23.

2- محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، مرجع سابق، ص20.

3- محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص68.

تنمية المهارات والإبداع والابتكار، مع تدعيم سياسة الرقابة الذاتية والعمل الجماعي وتقليل دور الإجراءات الرسمية في إدارة الأفراد<sup>1</sup>.

الشكل (1-2): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر : عمري سامي " فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي "، رسالة ماجستير

في العلوم التجارية، قسم العلو التجارية، جامعة مُجَّد بوضياف، مسيلة، 2007 م، ص06.

بالرغم من تعدد الاستراتيجيات و اختلاف مستوياتها لكنها ينبغي أن تعمل بشكل متكامل و متفاعل من تحقيق التوجه الاستراتيجي الذي ينشد وصول الميزة التنافسية إلى المنظمة و يكفل تحقيق لرسالتها و أهدافها النهائية . كما هو معروف، فان مؤسسات الأعمال تشمل على ثلاث مستويات إدارية تعرف بالهرم الإداري :

**1- مستوى الإدارة العليا :** الذي يضم مجلس الإدارة و المدير العام و طاقم العمل في المستويات العليا في المؤسسة ،ويسمي هؤلاء المدراء الإستراتيجيون.

**2- مستوى الإدارة الوسطى:**الذي يشمل الدوائر الأساسية في المؤسسات كالمالية والتسويق .

1- مُجَّد عبد الوهاب حسن العثماوي، مرجع سابق، ص 21.

**3- مستوى الإدارة الدنيا :** الذي يتكون من الوحدات الإدارية ذات الصلة المباشرة بالتعامل مع وسائل الإنتاج كالعامل والفنيين والأجهزة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإستراتيجية وعناصرها:**

تعتمد الإدارة الإستراتيجية على الابتكار وتقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت كبير، ومعظم الأفكار الجديدة في مجال الإدارة ظهرت في مناخ ديمقراطي يسمح باشتراك أكبر عدد من الأفراد مع إعطائه أكبر قدر من الحرية للمنظمة للتعبير عن آرائهم، ومن الأهداف الرئيسية للإدارة الإستراتيجية نذكر:

**أولا: الأهداف:**

**1- وجود نظام لإدارة الإستراتيجية** يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

**2- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتنظيمها** بين البدائل المختلفة.

**3- تهيئة المنظمة داخليا** بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

**4- التركيز على السوق والبيئة الخارجية** باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات<sup>2</sup>

**5- تمكين الشركة من استشراف المستقبل** برؤية واضحة مما يساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**6- العمل على توفير معايير موضوعية** يسترشد بها في الحكم على مدى كفاءة إدارة الشركة وفعاليتها بدءا من الإدارة العليا ومرورا بالإدارة الوسطى، حتى الإدارة التنفيذية والمشرفين.

**7- مساعدة الشركة أو منظمة الأعمال** في تحديد الأولويات والأهمية النسبية لأعمال الشركة المختلفة سواء داخل أو خارج الشركة، وذلك عن طريق تحديد الغايات ووضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات التنفيذية لتلك الأعمال.

-خلف بن تركي ناعل الحربي، "درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية"، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية وتخطيط، السعودية، 2015م، ص33-34.

2- خضر مصباح إسماعيل الطيبي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2013م، ص52.

8-تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج من الناحية الاقتصادية والمالية للشركة فهي توفر دراسة عميقة للبيئة الداخلية والخارجية، والتي تمكن الشركة من توظيف إمكانياتها بطريقة فعالة ورشيدة<sup>1</sup>

ثانيا-عناصر الإدارة الإستراتيجية :

تتكون الإدارة الإستراتيجية من خمس عناصر أساسية لا تستطيع بدونها أي منظمة أن تحقق مآربها وهي

كالتالي:

### 1: الرسالة Mission :

هي الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، والرسالة هي الإطار المميز أو الهوية الفريدة عن غيرها من حيث وجودها ، والمنافع التي تقدمها ، ومجال نشاطها ....

### 2: الأهداف

تستند عليه الغدارة الإستراتيجية وإعداد الخطة الإستراتيجية على وجود غايات واضحة و أهداف

محددة:

1-الغايات **Goals**: تشير إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الفرص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

ب -الأهداف **Objectives**: تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لتقديم مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي. تشير أهداف المؤسسة إلى كافة أنواع المنافع والمكاسب التي يجب أن تعمل المؤسسة على توفير متطلبات تحقيقها.

### 3-القيم والمعتقدات Values

هي مجموعة المفاهيم أو المبادئ السائدة في المنظمة والتي تقيّد سلوك المدير من داخل المنظمة وكيف

يعتزمون إدارة شؤون العمل.

1-القيم : تعبر عن الأخلاقيات والمعتقدات الأساسية الهامة لفريق الإدارة العليا، كما أنها تشكل ثقافة المنظمة.

1-نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص66-67.

ب- التوقعات: وتشكل من الخبرات والتجارب السابقة للعاملين بالمنظمة وفق مواقعها المختلفة.

#### 4- الموارد

ويشمل هيكل موارد المنظمة :

أ- الموارد البشرية: تقاس بمعايير مثل المستوى العلمي للعاملين وخبراتهم العلمية، كما تقاس بمدى فاعلية وسلامة القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

ب- الموارد المالية : تقاس بمدى قدرتها على اجتذاب القروض ومدى فاعلية توزيع الاستثمارات بين الأصول الثابتة والمتداولة.

ت- الموارد المادية: تقاس بمعايير مثل مواقع الأراضي و المباني ، ومدى كفاءة وكفاءة التجهيزات.

ث- الموارد التقنية و التكنولوجية : تقاس بمعايير مثل مستوى القدرات الفنية وجودة نشاط البحوث والتطوير .

ج- الموارد المعلوماتية: وتقاس بمدى توفر المعلومات كاملة ودقيقة وحديثة ومستواها

ح- الموارد السوقية : تقاس بعدد منافع البيع والتوزيع وعدد الوكلاء ومستواهم وفاعليتهم التسويقية ومدى قوة الاسم التجاري والعلامة التجارية والشهرة .

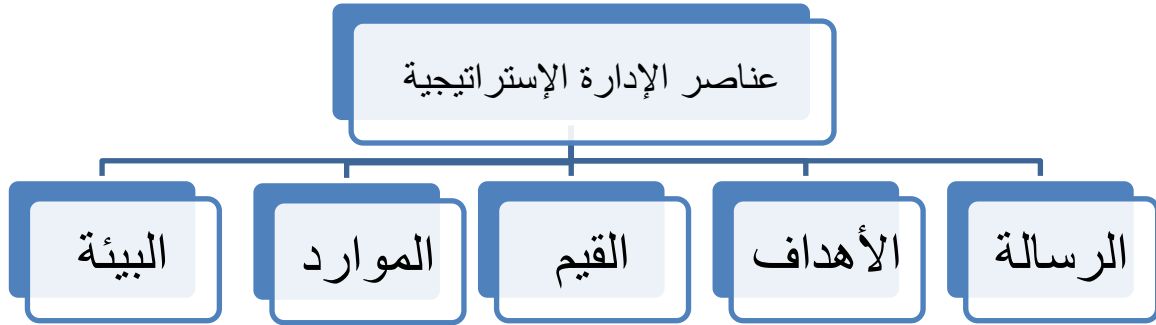
#### 5- البيئة

أ- البيئة الداخلية: وتجسد نقاط القوة (Strength) أو الضعف (Weakness) في أنشطتها.

ب- البيئة الخارجية : وتحدد الفرص (Opportunités) التي تسمح لها، والتهديدات (Threats) التي تتعرض لها أو تترصص بها .



شكل (2-2): يوضح عناصر الإدارة الإستراتيجية



المصدر: مُجَّد هاني، "الإدارة الإستراتيجية الحديثة" ، الطبعة 01، دار معتز للتوزيع و النشر، الأردن، عمان، 2015م، ص58 .

### المبحث 03: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإدارة الإستراتيجية

لا يكفي الإيمان بأهمية المسؤولية الاجتماعية، والاعتناء بثقافة وسلوك إنساني لا بد منه، إنما على الشركات أن تسعى بشكل حثيث للمضي قدماً في الإعداد والتخطيط لدمج برامج المسؤولية الاجتماعية في العملية الإدارية، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ منها، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع الأساليب العلمية الإدارية الحديثة، وهي عملية الإدارة الإستراتيجية، كما يمكن أن تلجأ المنظمة إلى شركات استشارية في مجال المسؤولية الاجتماعية لمساعدتها على إنهاء هذه الخطوة.

ويعتبر إدراك أهمية المسؤولية الاجتماعية والحرص على مراعاتها في العمليات الإدارية اليومية في المدى القريب أو البعيد يعتبر أمراً مهماً في الشركات، ونقطة انطلاق أساسية لتبني الممارسات الإدارية اللازمة لإقامة نظام استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على كيفية وضع نظام كامل للإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بحيث تضم المطالب الثلاثة ما يلي:

#### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:

يعتبر المورد البشري أهم مورد بالمؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها.

#### أولاً- التدريب والتطوير: جوانبه الاجتماعية والأخلاقية تتمثل في الآتي:

1- إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في الشركة، وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق واللون والدين وغيرها...

2- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع أيضاً، وبذلك من ينظر المجتمع للشركة كمركز معرفي يساهم في تطويره.

3- يجب أن يُؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة ومهارات عالية، وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى شركات أخرى أو في داخل الشركة.

4- أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية الموظفين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقوق المعرفة التي تخصصوا فيها وأن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد المحصلة الأخيرة في تحصيلهم العلمي.

- 5- تعزيز ثقافة الشركة وتوكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها ،بذلك تصبح الشركة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطار الممارسات الأخلاقية و السلوكية للمؤسسة .
- 6- أن تكون أنشطة التدريب والتطوير معززة للمسار الوظيفي محققة انسجاما لمصلحة العاملين والتوجيهات التطورية في الشركة<sup>1</sup>.

### ثانيا-الأجور ومكافآت العاملين:

- تعتبر الأجور والمكافآت مسألة ذات إشكالية كبيرة باعتبارها خمس مصالح الموظفين بشكل مباشر وكذلك الشركة وترتبط أيضا بالقوانين والتشريعات الصادرة من الدولة، ويتكون هذه الجوانب من خلال الآتي:
- 1- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين الشركة والموظفين وضرورة النظر إلى هذا العقد بكونه عقدا أخلاقيا واجتماعيا وقانونيا واقتصاديا.
- 2- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والكفاءة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه.
- 3- أن تراعي الإدارة اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالح جميع الفئات لذلك فإن مسائل الرواتب والأجور يفترض أن تعرض للنقاش والحوار والمساومة بحيث يتم الاتفاق على استخدام الأسلوب وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلباته.
- 4- على الشركات عدم التمييز بالأجور والرواتب والمنافع بين الرجال والنساء طالما أن المنصب واحد والكفاءة المطلوبة بنفس القدر.

### ثالثا:تقييم أداء العاملين: الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، ويمكن أن تكون كالتالي:

- 1- إن أهم التزام أخلاقي في عملية تقييم أداء للموظفين هو الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشددا مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطا للجميع.
- 2- أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها حيث يكون هذا التقييم جزئيا ولا يمثل معيارا صادقا يعتمد عليه<sup>2</sup>.

1- شذى عادل أصدغين، "واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية فلسطين التقنية، رام الله للبنات، القدس-فلسطين، 2017م، ص31.

2- شذى عادل أصدغين، نفس المرجع السابق، ص33.

-مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين في الشركات:

يعتبر الموظف من أهم أصحاب المصلحة في الشركات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها وتطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين الشركة والموظفين فيها، ومن أهم هذه المظاهر:

- أ- توفر الشركة الخدمات للموظفين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- ب- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة الشركة لمشاركة الموظفين في أرباح الشركة.
- ت- منح مكافآت وحوافز للموظفين وفق مبدأ كفاءة وجدارة الموظف.
- ث- تعمل الشركة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.
- ج- إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- ح- اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- خ- العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين وحث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- د- إتاحة الفرص المتساوية للموظفين بشأن تعيين المعوقين (ذوي الاحتياجات الخاصة) وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في الشركة.
- ذ- محاولة الشركة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الموظفين لموارد الشركة المختلفة واستخدامها لأغراض شخصية.
- ر- اعتماد برنامج أو نموذج السلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسة الموظفين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحفيز والمحابة...
- ز- التزام الشركة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم<sup>1</sup>.

1- شذى عادل أصدغين، نفس المرجع السابق، ص35-36.

المطلب 02: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلك:

أدى التطور الصناعي والاقتصادي إلى زيادة الإقبال على استهلاك واستعمال المنتجات في كل مناحي الحياة وتحت وقع الإعلان والدعاية التي باتت تلاحق الإنسان أينما حل، أصبح هذا الأخير لا يكاد يأبه بالمخاطر التي باتت تهدده من جراء اقتنائه لسلع ومعدات لا يتوافر فيها الأمان الكافي، بل وعلى النقيض من ذلك، فإن التطور المستمر يؤكد أن حمى الاستهلاك تزداد يوماً بعد يوم، فما كان يعتبر وإلى وقت قريب مجرد كماليات لا يقبل عليه إلا فئات محدودة من شرائح المجتمع، إذا اليوم من الضروريات التي ليس لأحد الاستغناء عنها، وإذا كان ليس في الإمكان نكران الرفاهية والمتعة التي أدخلتها تلك المقتنيات إلى حياة الإنسان، ولكن وبالمقابل ليس في وسع أحد أن يتجاهل الأضرار البالغة الناتجة عن طرح منتجات معينة ومهددة للأشخاص والأموال، لذلك من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مسؤولية الشركة اتجاه حماية المستهلك.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للشركات اتجاه حماية المستهلك في التالي:

أولاً: حقوق المستهلك:

**1- الحق في السلامة:** ويعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والتي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته، يعني أن المنتجات يفترض أن تتصف بأمان عند وبعد استخدامها أو استهلاكها ويدخل ضمن تعليمات الاستخدام<sup>1</sup>.

**2- الحق في الإعلام:** أي الحق في إعطائه الحقائق اللازمة حتى يتسنى له الاختيار بصفة منيرة وعقلانية، وبذلك حمايته من الإعلام المضلل والإشهار الكذاب، لذلك يجب أن يحقق الإعلام باللغة الرسمية للبلد، مثل اللغة العربية في الجزائر، ولا بد أن يبين بشكل ظاهر على السلعة والمعلومات الخاصة بالسعر وتاريخ الإنتاج وانتهاء الصلاحية وبلد الصنع، والمكونات الرئيسية للسلعة، حتى يتم إعلام المستهلك حول خصائص المنتج وحمايته من الأخطار، ويجب أن تكون المعلومات المقدمة للمستهلك أكثر مصداقية<sup>2</sup>.

**3- الحق في الاختيار:** وهي مسألة فردية تقع ضمن توجيهات المستهلك وسلوكياته الاقتصادية وعليه فهي خاضعة لمعيار شخصي يتعلق بإرادته الحرة من دون ضغوط خارجية. ويعني أن يتوفر تنوع في السلع والخدمات

1- البرواري، نزار عبد المجيد البر زنجي، أحمد مجّد فهيمي، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص129.

2- المرسوم التنفيذي رقم 367/90 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990م، المتعلق بوسم السلع الغذائية وعرضها الجديدة، نوفمبر 1990م، ع.50، ص1586.

وبأسعار تنافسية، ومن حق المستهلك أن تتاح له فرصة الاختيار ما بين السلع والخدمات التي يرغب بشرائها مادام سينفق مقابل المنتجات التي يطلبها<sup>1</sup>.

**4-الحق في الاستماع إليه:** الحق في عرض مصالحه عند إقامة أو تنفيذ تطوير الميكنات والخدمات، بمعنى أن حق سماع الرأي يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة، وكذلك في منظمات، وأن هذا الحق يضمن للمنظمة التأكد والتثبيت في المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون وبما ينسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها المقدمة إليهم.

**5-الحق في إشباع احتياجاته الأساسية:** أي الحق في الحصول على السلع والخدمات الضرورية كالغذاء والمأوى والتعليم والعناية الصحية.

**6-الحق في التعويض:** أي حقه بالمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي يصيبه بسبب شرائه أو استعماله للسلع الرديئة أو الخدمات غير الكافية.

واستنادا إلى هذا الحق دعت الأمم المتحدة الحكومات إلى:

أ- إيجاد جهات تهتم بالمستهلك، وتوفير قنوات وآليات يستطيع من خلالها الدفاع عن حقوقه إذا ما لحق به أي ضرر.

ب- وجوب قيام المنظمات بحل أية مشكلة ينتج عنها ضرر للمستهلك على أن توفر تلك المنظمات الوقت والجهد والمال لضمان هذا الحق.

ت- مساهمة المنظمة الفاعلة في تقديم خدمات تطوعية مجانية لمتابعة شكاوي المستهلكين<sup>2</sup>.

**7-الحق في التعليم:** بمعنى حقه في اكتساب المعرفة والمهارة اللازمين لتحقيق الخيار الواعي فيما يتعلق بالسلع والخدمات، وكذا إدراكه للحقوق والمسؤوليات الأساسية للمستهلك، ولذلك فقد دعت الأمم المتحدة بهذا الشأن إلى تنفيذ مختلف برامج النوعية والإرشاد من المدارس حول أهمية هذه الحقوق المشروعة وكما يلي:

- تقديم برامج تثقيفية وخاصة لمحدودي الدخل والدفاع عنهم.

1- تامر ياسر البكري، "التسويق ومفاهيم معاصرة"، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م، ص239.

2- حريز زكي، "مداخلة حول الدور التحسيسى لجمعيات حماية المستهلك والوقاية من التسممات الغذائية"، وهران، جويلية 2007.

-على الحكومات تنظيم الدورات التدريبية والبرامج التثقيفية من خلال المختصين، ومن خلال وسائل الإعلام والمستشارين لنصح المستهلك.

-دعوة الشركات في برامج النوعية والتثقيف الخاصة بالمستهلك<sup>1</sup>.

**8-الحق في بيئة صحية:** أي حقه في العيش والعمل في بيئة صحية ملائمة لا تشكل تهديدا لحياة الجيل الحالي والمستقبلي، ودعما لهذا الحق طالبت الأمم المتحدة الحكومات بالآتي:

-سن التشريعات الملزمة للحفاظ على البيئة.

-إلزام المنتجين باعتماد آليات نظام الملصقات التحذيرية الموضحة لخطورة المنتجات وكيفية تجنب الأضرار في حالة التعرض للمخاطر.

-دعم ومساندة استخدام المنتجات الآمنة من الناحية البيئية.<sup>2</sup>

**ثانيا: مجالات الإخلال بحماية المستهلك:**

يعاني المستهلك من انتهاك لحقوقه المشروعة من قبل الشركات أو المنظمات... الخ والتي غالبا ما تتصارع فيما بينها لتحقيق أكبر ربح ممكن، لذا فإن المستهلك يحتاج دوما إلى وجود أجهزة رقابية فعالة تحميه من الإخلال الذي قد يتعرض له في أي من المجالات التالية:

**1-الإعلان:** وذلك من خلال انتهاج أساليب الخداع في الرسالة الإعلانية لغرض تضليل المستهلك والعمل على إقناعه باقتناء المنتج حتى ولو لم يكن بحاجة له، وهذا بالتركيز على مختلف أساليب الإغراء في الإعلان، وإثارة التصرفات الانفعالية غير الرشيدة التي تؤثر على أذواق المستهلك بشكل عام، ويمكن القول بأن دعاوى الإعلانية تعتبر مضللة وخادعة إذا كانت الصورة الذهنية التي يكوها المستهلك من المعلومات التي تضمنتها الرسالة الإعلانية مخالفة لحقيقة الشيء الذي تروجه تلك المعلومات مما يترك أثر سلبي ضار على سلوك المستهلك<sup>3</sup>.

وفي هذا المجال نشرت المديرية العامة لصحة وحماية المستهلك التابعة للجنة الأوروبية دليلا يحوي عشرة توصيات، شددت في ثمانية منها على الخصوص على منع التغليف والقيام بالإشهار الكاذب: كأن تتصل مؤسسة لمستهلك ما مدعية أنه تحصل على جائزة، ويتضح فيما بعد أن الغاية كانت فقد إقناعه بتقديم طلبيات، واعتبر

1-عبيدات محمد إبراهيم، "التسويق الاجتماعي"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، م، ص196.

2- البر واري والبر زنجي، مرجع سبق ذكره، ص133.

3- محمد الزعبي، عاكف زيادات، "اتجاهات المستهلكين نحو ممارسات الخداع التسويقي في جانب الإعلان، دراسة ميدانية في مدينة إربد، قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، 2003، ص64.

الدليل هذا نموذجاً على الإشهار الكاذب، كما مثّلت القضايا ذات علاقة بإشهار كاذب (12%) من إجمالي الشكاوي المرفوعة إلى المديرية المعنية (المديرية العامة للمستهلك والمنافسة وقمع الغش بفرنسا سنة 2006، وشكلت بذلك النسبة الأعلى من إجمالي الشكاوي).

**2- الضمان:** وهو الحق الذي يضمن للمستهلك أداء المنتج ومستوى هذا الأداء بما يتناسب مع قيمته، حيث يفترض أنه حين يحصل المستهلك على منتج معين يجب أن يعطي ضماناً من المنتج حول صلاحية المنتج المباع وسلامته من العيوب، ومن ثم فإن عدم منح هذا الضمان أو عدم استيفائه للشروط الضرورية مثل المدة الكافية للتأكد من عدم ظهور ووجود عيوب يعتبر وجهاً من أوجه الإخلال بحماية المستهلك، نظراً لأن مقدم المنتج في هذه الحالة قد تنصل من مسؤوليته تجاه السلعة المباعة أو خدمة مقدمة.

ومن الملاحظ أن غالبية المنتجات التي يتم استيرادها لا تتضمن ضماناً وذلك لصعوبة الرجوع للمستورد أو الشركة المنتجة والمصدرة.

**3- التبيين:** وهو الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتجات، ويقصد بذلك أن المستهلك يعاني نتيجة لعدم معرفته أو جهله استعمال المنتج المقدم له نظراً لخلو هذا المنتج من وجود البيانات الدالة على كيفية استخدامه، أو بسبب عدم قدرة المستهلك على المعرفة أو الإلمام بكيفية الاستفادة من البيانات إذا كانت موجودة، يضاف إلى ذلك مشكل الثقة في دقة ما يكتب على غلاف المنتج من بيانات.

**4- السعر:** وهو مشكلة يعاني منها المستهلك ذو الدخل المحدود، وقد استغلت الكثير من المؤسسات قوتها في الأسواق وفرضت أسعاراً لا تتلاءم مع القدرة الشرائية للمستهلك، حيث هناك مجالات كبيرة في رفع الأسعار والخدمات أو استغلال فرصة نقصان المنتج في السوق وحاجة المستهلك، إضافة إلى التحايل على الأسعار التي يتبعها المنتجون من خلال البيع بالتقسيط أو الزيلات الصورية وغيرها من الأساليب غير المشروعة، وكذلك بيع المنتجات المدعمة في السوق السوداء، كما يمكن أن ترتفع الأسعار بسبب التكاليف العالية للتوزيع، التأمين، الوسطاء، العمولة...<sup>1</sup>

**5- التوزيع:** يتم الإخلال في هذه الحالة بحماية المستهلك من خلال توزيع المنتجات في أماكن بعيدة عن متناول المستهلك، مما يضطره إلى بذل جهد جسدي ونفسي لإشباع حاجته ورغبته، بالإضافة أيضاً إلى عدم عرض

1- حميد عبد النبي الطائي، "الإطار المفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، المستوى السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع العودة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية الأهلية، 2006م، ص.03.



المنتجات في الوقت المناسب، أو التمييز بين المستهلكين من حيث إمكانية الحصول على الكميات والأصناف الموزعة.

**6-التعبئة والتغليف:** يمكن أن نلاحظ الإخلال بمبدأ حماية المستهلك من خلال هذا العنصر باستخدام بعض المواد غير الملائمة صحيا في تغليف المنتجات، وخاصة الغذائية منها، أو تستخدم عبوات غير تطبيقية... إلخ، كل ذلك يكون سببا في الأضرار الناتجة عن ذلك الاستعمال، فبعض مواد العبوات قابلة للتفاعل مع مركبات المواد الغذائية، أو استخدام قطن رديء الجودة في الصناعة النسيجية قد يسبب حساسية وأمراض للمستهلكين تضر بصحته.

**7-المقاييس والأوزان:** ونقصد بذلك الغش في الأوزان والتلاعب في المقاييس المقررة للمنتجات، فالنقص في الأوزان وفي الأحجام والأطوال تسببه ضرر للمستهلك خاصة عندما تكون الأسعار مرتفعة.

**8-مواصفات المنتجات:** قد يعتمد بعض المنتجين إلى الإخلال بحماية المستهلك عن طريق مواصفات المنتجات من وزن ولون وشكل... إلخ، فعدم مطابقة مكونات المادة التي تحتويها العبوة نتيجة لإضافة مواد أخرى عليها يعتبر إخلالا بحماية المستهلك، يضاف إلى ذلك الغش الذي يتعرض له المستهلك من خلال لجوء بعض المنتجين، ويدخل أيضا في هذا الإطار تضليل المستهلك من خلال اللجوء إلى استعمال علامات تجارية وهمية مثلما هو الحال في بعض المنتجات الكهرومنزلية والملابس والأغطية والأفرشة... إلخ، حيث نجد المستهلك أمام علامات تجارية غير حقيقية لمنتجات معروضة في السوق.

**9-التخزين:** يمكن أن نقف على حجم الضرر الذي يلحق المستهلك في هذه الحالة من خلال التلف والتقادم الذي يتعرض للمواد بسبب أخطاء التخزين، فقد يحدث الضرر نتيجة لتخزين بعض المنتجات وتركها لفترات طويلة، مما يترتب على ذلك وجود حالة عدم التوازن بين القيم والمنافع الاقتصادية التي يحصل المستهلك من المنتجات المتضررة وبين الغرض الذي اشترت من أجله.

**10-النقل:** يلعب النقل دورا هاما في إشباع الحاجات والرغبات، إلا أنه أحيانا يتسبب في حدوث أضرار صحية واقتصادية بالمستهلك عندما تستخدم مثلا وسيلة نقل غير ملائمة، كأن تكون مخصصة لنقل مادة معينة، ولكن

توجه لنقل مادة أخرى غير ملائمة لنقلها، مثل تخصيص وسائل نقل منتجات غذائية كانت قد استعملت في نقل مواد كيميائية قبل ذلك<sup>1</sup>.

ثالثاً: أنواع الإجراءات تجاه حماية المستهلك:

لحماية المستهلك قد وضعت الدول وانتبهت إلى الاحتياط لكثير من الإجراءات الميدانية منها إنشاء منظومة تشريعية متكامل تحمي المستهلك وأجهزة رقابية تسهر على ذلك، وحملات إعلامية تنبه إلى العديد من المخاطر وسوء الاستعمال، كما أن إجراءات حماية المستهلك لا تقتصر على الأجهزة الرسمية بل تتشارك فيها جمعيات المجتمع المدني مثل جمعيات حماية المستهلك العامة أو جمعيات حماية المستهلك في مجال من مجالات الخدمات.

وهذه الإجراءات والممارسات تهدف إلى:

**1- محاربة الاحتكار:** مجمل القوانين التي تحارب الاحتكار، وتنظيم عملية المنافسة، ولكن السؤال هو: هل

الهدف من هذه القوانين هو حماية المنافسة ومصالح المنافسين أم حماية المستهلك وتوفير الخيرات والرفاهية له؟

**2- مراقبة الصلاحية وشروط السلامة:** للعديد من المواد الاستهلاكية من حيث مدة الصلاحية، والمعايير الصحية وشروط استهلاكه.

**3- توفير المعلومات الكافية قبل تلقي الخدمة الاستهلاكية:** حول المنتجات والخدمات الموجهة للاستهلاك مثل شراء السيارات، العقارات، قروض... الخ، تتطلب إحاطة مسبقة للمستهلك بشروط الخدمة ومواصفات السعة بالتفصيل الكافي، والسياسات التي تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة والصحيحة والحقيقية حول مواصفات المنتج وشروط الخدمة من شأنها أن تضع حدا للعديد من المظاهر كالغش والتدليس والخداع والتزوير والإعلان الكاذب... الخ.

**4- خطر السلع والخدمات غير المرخصة قانونياً وأخلاقياً.**

**5- مصادرة السلع وخدمات التي تخالف المواصفات المطلوبة أو تمس بالنظام العام:** مثل: مصادرة بعض الكتب والأشرطة التي تدعو إلى العنف أو التطرف... الخ.

1- عبد القادر عبد العالي، "أبعاد السياسة العامة في حماية المستهلك، إطار نظري كمعارف المنتقى الوطني حول حماية المستهلك"، تشريعات واقع، 2008م، ص.05.

-المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

ويشير إلى ضرورة التزام المؤسسة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه البيئة مثل جماعة السلام الأخضر والتسويق الأخضر.

ويتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية وهذا سوف يخلف مناخا جاذبا للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات الشعب، ومن أهم هذه الأنشطة التي تقوم بها الشركات اتجاه المجتمع هي:

-التبرعات للمؤسسات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية لتمويل وتوفير احتياجات الأعضاء والأهالي المحتاجين.

-تزويد المحتاجين من أفراد المجتمع بالطعام والمواد الغذائية الأخرى في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان، ليلة القدر، الأعياد.

-مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لدفع كفاءة الخريجين وإعدادهم للدخول في سوق العمل.

-مجالات صحية كإقامة المستشفيات والمستوصفات الطبية، وغرف عمليات للأمراض الخطيرة مثل: السرطان غسيل الكلى، وتعويض الأفراد عن أي ضرر يلحق بهم نتيجة العمل بالشركة.

-الأنشطة الرياضية المتمثلة في التبرعات للأندية الرياضية والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.

-المساهمة في دعم البنية التحتية.

-المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث<sup>1</sup>.

-تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها وهذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والإنفاق على أنشطة البنى الأساسية.

يقع على عاتق الشركات جزء كبير من المسؤولية تجاه البيئة ويشمل التالي:

-يجب على الشركات الصناعية أن تراعي الحفاظ على البيئة بالحد من التسبب في التلوث البيئي للماء والهواء والتربة الصادرة عن عمليات الإنتاج.

1- مان كرومية، "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر"، دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2013/2014م، ص64-65.

- الاهتمام بمخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي كعملية تدوير واسترجاع بعض لمواد ثم تسويقها.
  - الحفاظ على الموارد الطبيعية والكفاءة في استخدام الطاقة والترشيد في استخدامها.
  - الحفاظ على النظام الإيكولوجي والتنوع البيولوجي بالمساهمة في التنمية المستدامة<sup>1</sup>.
- حماية البيئة هي أحد المحددات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وهي أيضا جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، حفاظا على الموارد الطبيعية من التدهور وضمانا لحق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد، يمكن لمنظمات الأعمال أن تلعب دورا بارزا في حماية البيئة من خلال تحسين أدائها البيئي واستخدام تقنيات وأساليب للحد من التلوث، ومن بين أنشطة الشركة اتجاه البيئة:
- استخدام تكنولوجيا أكثر تطورا لا تؤثر بالمحيط والحد من انبعاث الغازات.
  - استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي.
  - إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها.
  - الحيلولة دون تدهور طبيعة والأوزان<sup>2</sup>.

1- مان كرومية، ، مرجع سبق ذكره، ص64-65.

2- مقدم وهبية، "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر المسؤولية الاجتماعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم التسيير، جامعة وهران، 2014/2013م، ص88.

## خاتمة الفصل:

أصبحت برامج المسؤولية الاجتماعية اليوم ضرورة لا خيارا، ولم يعد الأمر يرتبط ببرامج تجميلية تقوم بها منظمات الأعمال والشركات لتغطية نشاطاتها المشبوهة، إنما مشروع إداري تحتاجه كل المنظمات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، ليس مجرد إثبات حسن نواياها واحترامها للقوانين وأصحاب المصالح، وإنما لأنها أضحت اليوم واجبا يطالب به أفراد المجتمع وكل أصحاب المصلحة واجبا يستمد إلزاميته من اعتبار المنظمة مواطنا في المجتمع الذي يعمل فيه.

## الفصل الثالث

### دراسة حالة لشركة صوفاكيت sofact

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصناعية للأغذية النسيجية Sofact

تطرقنا في هذا المبحث إلى إعطاء صورة واضحة ومفصلة عن المؤسسة صوفاكت لصناعة الأغذية النسيجية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة صناعة الأغذية النسيجية Sofact

أولا- نشأة المؤسسة:

بعد الاستقلال سنة 1966، أنشأت المؤسسة الوطنية Sonitex المتخصصة في الصناعة النسيجية والمشرفة على جميع المؤسسات عبر الوطن.

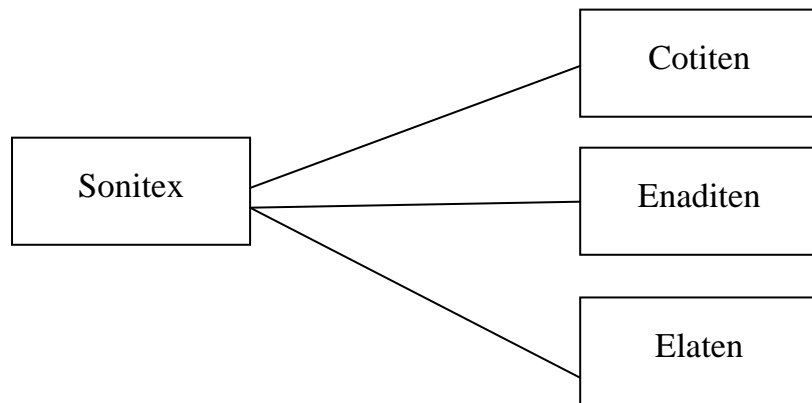
و في سنة 1982م وقعت الهيكلية الأولى المؤسسة Sonitex، واشتقت عنها مجموعة المؤسسات المتخصصة، ونذكر منها:

Enadite: هي مؤسسة مختصة في توزيع المواد النسيجية.

Cotitex: هي مؤسسة في الصناعات القطنية وخياطة الأقمشة وغيرها.

Elatex: هي مؤسسة متخصصة في الصناعات الصوفية.

الشكل رقم (1-3) المؤسسة المشتقة عن Sonitex:



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

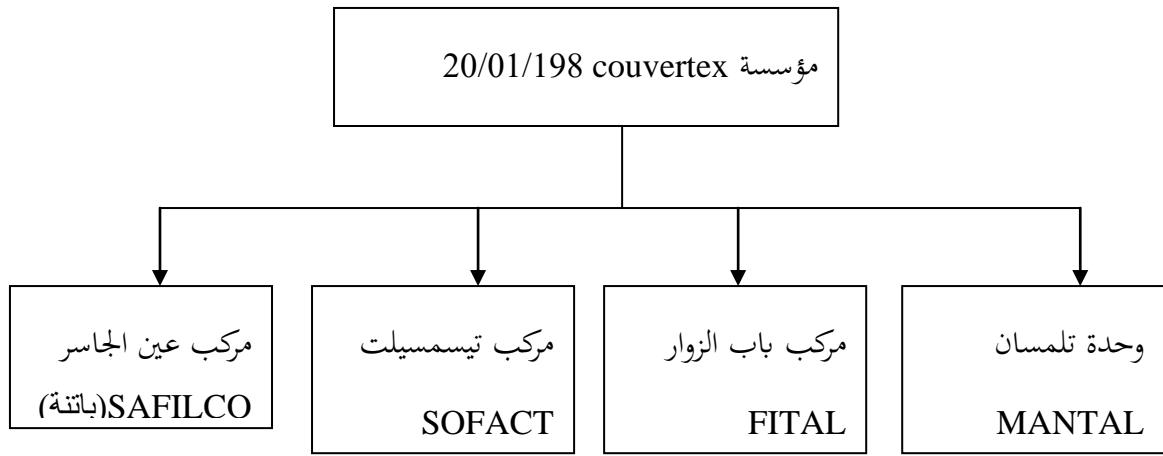
يمثل هذا الشكل المؤسسات المشتقة عن المؤسسة الأم "Sonitex" والمتمثلة في ثلاث مؤسسات المذكورة سابقا:

ونظرا للمهمة الكبرى التي تقوم بها والعبء الكبير عليها وعجزها على تلبية الطلبات الكبرى والمتزايدة، وفي إطار توسيع النشاطات الصناعية عبر الوطن أبرمت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية Sonitex سنة 1983 عقدا مع مؤسسة "Pecstar" في مومباي بالهند لإنشاء مركب لصناعة الأغطية الصوفية والنسيجية والخيط الخشن "couvertex".

وبقيت أشغال هذا المشروع في طور الإنجاز إلى غاية 1987، حيث قررت إعادة هيكلتها من جديد لتجنيب الضغط الكبير.

فبموجب قرار رقم (02) لمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية أربع شركات، والتي كانت عبارة عن مؤسسات فرعية للشركة الأم "couvertex"، والتي أنشأت بتاريخ 1987/01/20 ونذكرها:

الشكل رقم (2-3): المؤسسات الفرعية للمؤسسة الأم:



المصدر: مكتب مجلس الإدارة للمؤسسة.

لقد تقرر إنشاء شركة صناعة الأغطية النسيجية بتيسمسيلت "Sofact" بموجب القرار رقم (02) لمجلس الصندوق (القابض للصناعات التحويلية المنعقد في 1779/11/09) على إثر الشركة الأم "Couvertex-SPA".<sup>1</sup>



## ثانيا-التعريف بمؤسسة صناعة الأغذية النسيجية "Sofact" وحدة تيسمسيلت

سوف نقوم بتعريف المؤسسة من خلال التطرق لتاريخ إنشائها وموقعها الجغرافي ونشاطها.

## 1- تاريخ إنشاء المؤسسة:

تمّ الإنشاء الرسمي لمؤسسة "Sofact"، وهي شركة ذات أسهم بتاريخ 15/03/1998 برأس مال جماعي يقدر بمليون دينار جزائري بموجب عقد توثيقي محرر، وتم فتح سجل تجاري بتاريخ 10/05/1998 يحمل رقم 9807002021، وحساب بنكي لدى البنك الوطني الجزائري وكالة تيسمسيلت.

وقد تمّ الرفع من رأسمالها إلى 7000.000 دج بموجب قرار الجمعية العامة غير العادية، المنعقد بتاريخ 24/06/2000، وذلك مراعاة للنتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة، وفي 01/01/2012 صدر قرار ثاني مفاده يقضي بأن تكون المؤسسة اقتصادية تابعة إلى جزائر المنتجات "Texalq" برأسمال قدره 5000.00.0000 دج.

2-الموقع الجغرافي: تقع شركة صوفاكت في المدخل الشمالي الشرقي لولاية تيسمسيلت، حيث تبعد عنها حوالي 01 كم بالقرب كم الطريق الوطني رقم 14 الذي ربط غرب البلاد بوسطها، فهي تتربع على مساحة 10 هكتارات و 3 أر في حين تبلغ المساحة المغطاة 3 هكتارات ونصف، وفي ما يلي بطاقة شاملة حول المؤسسة:

-التسمية: شركة صناعة الأغذية النسيجية "Sofact- spa".

-المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية، طريق الجزائر العاصمة تيسمسيلت (35000).

-تاريخ الإنشاء: 15/03/1998.

-رقم السجل التجاري: 98B07002021.

-رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057.

-رئيس المشروع: مؤسسة صوفية "ELATEX".

-مؤسسة الإنجاز Pec-Star في الهند.

-عدد العمال عند الإنشاء: 464 عامل.

-عدد العمال الحاليين: 269 عامل.<sup>1</sup>

### 3-نشاط المؤسسة:

تختص مؤسسة "Sofact" في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة من مادة الإكريليك "Ecrylique" المستوردة، كما أنها تنتج الخيط الخشن المستعمل في صناعة الزرابي التقليدية التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي.

### 4-أهداف المؤسسة:

- 1 -تكييف المنتجات لمتطلبات السوق جديدة أفضل.
- 2 -مراقبة الجودة من التكنولوجيات الجديدة وتحقيق اللامركزية في إدارة الأجهزة.
- 3 -جذب الشركاء لتعزيز موقف الفريق في الأسواق الوطنية والدولية.
- 4 -البحث المتواصل يوم بعد يوم من أجل تقديم إنتاج مغاير ومتنوع يحظى بكمية وافرة من إعجاب المستهلك الطامح إلى ما هو أحسن.
- 5 -تسيير برنامج الانتعاش الاقتصادي في المؤسسة لتنظيف الوضع المالي لشركاتها التابعة والأراضي.
- 6 -التوفيق بين القدرات البشرية، ووسائل الإنتاج والتسويق والبحث.
- 7 -رفع مستوى 30 شركات، التي تم الحصول عليها من شركات بطانيات، وشهادة الإيزو 2009.
- 8 -تطوير جميع أشكال الشراكة وحتى فتح رأس مال الشركات التابعة لها.
- 9 -التخلص من أدوات إنتاج متكاملة بشكل كلي من الألياف الخام إلى نسيج الانتهاء.
- 10 - تطوير المنتجات النسيجية الجديدة (التجديد).
- 11 - السعي إلى إنتاج منتجات متنوعة ومختلفة ذات جودة عالية حسب متطلبات المستهلكين.
- 12 - التسويق والدعم والتصدير والرفع من مستوى اقتصادي الوطن.
- 13 - إقامة رابطة في تنظيم التدريب في الحرف الإسلامية وتسويق المنتوجات.

تبلغ قدرتها الإنتاجية المبرمجة لـ2016 على 234 يوم بـ253000 وحدة غطاء و22000 متر طول من القماش من إنجاز فوج واحد، وبهذا تسعى من جهة إلى توفير متطلبات السوق الداخلية من الأغطية النسيجية، والتقليل من عبء التكاليف المرتفعة للاستيراد، إذ أصبحت المؤسسة تمول مجموعة كبيرة من السوق

1-قسم الموارد البشرية

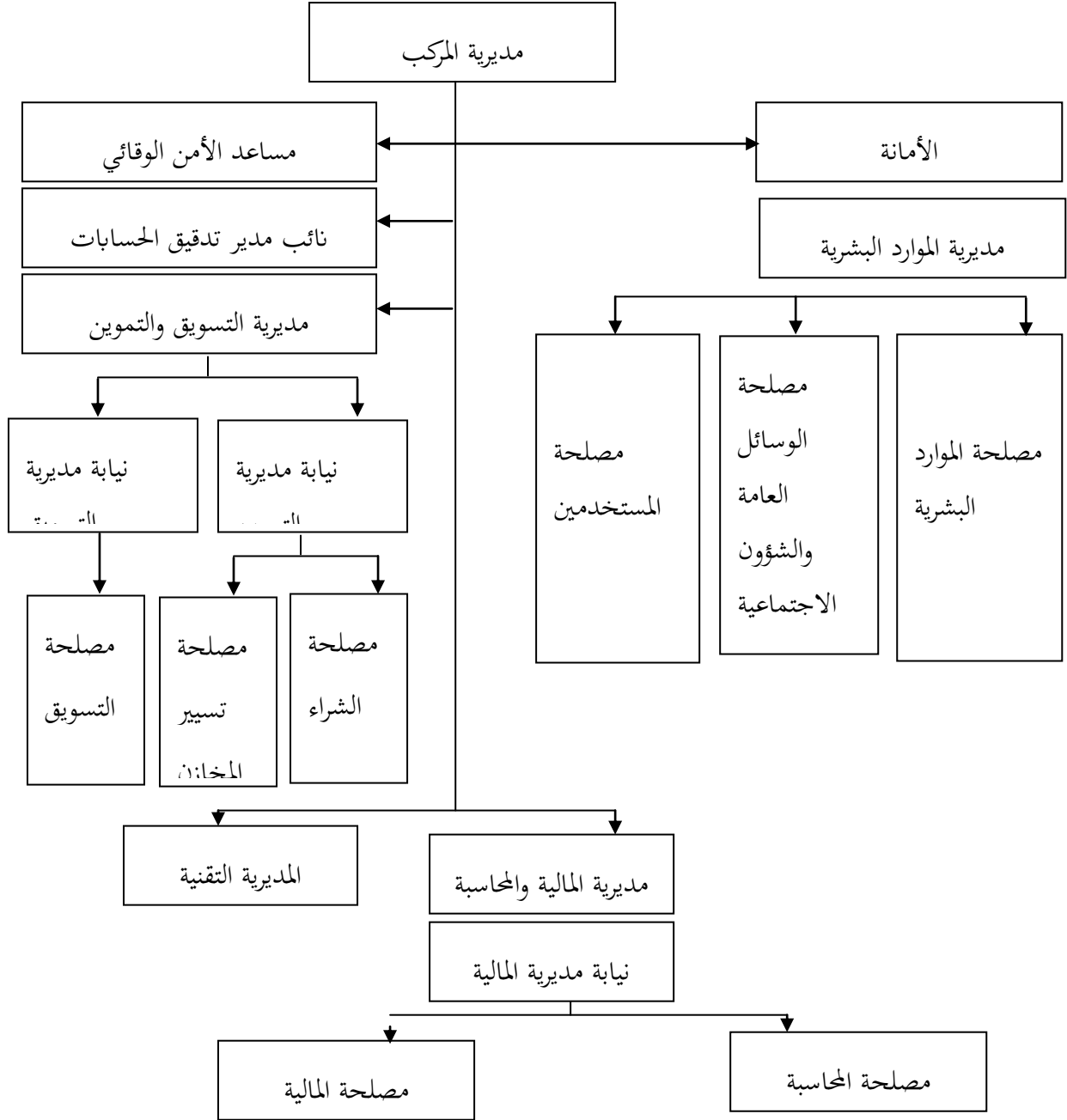
المحلية بأغطية نظرا لجودة منتجاتها وقدرتها الكبيرة على المنافسة، ومن جهة أخرى فهي تساهم في امتصاص البطالة وفك العزلة عن الولاية، وتحاول أن تعطي لها طابعا صناعيا إلى جانب الطابع الفلاحي المميز لها.

-المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولا-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (3-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



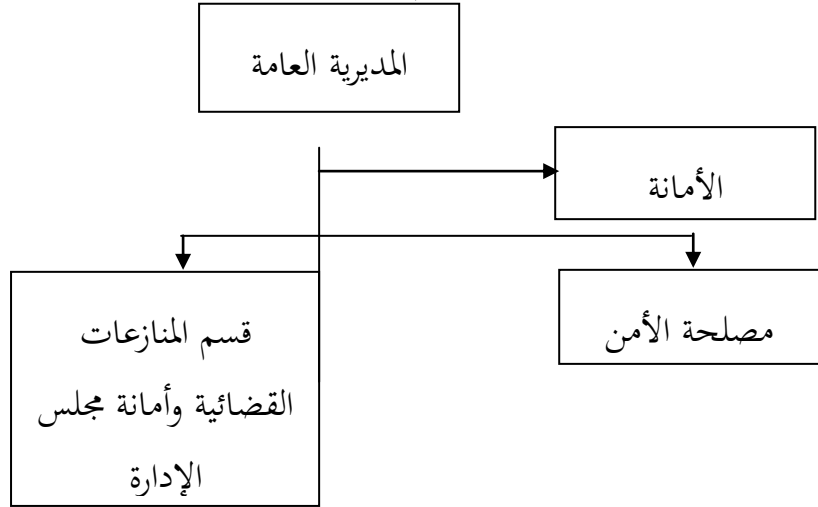
المصدر: مديرية الموارد البشرية.

-ثانيا- التحليل الوظيفي للهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تقوم الوظائف الإدارية والهياكل الصناعية في المؤسسة على أسس تنظيمية يميزها التنسيق والتعاون بين المديرين.

1-المديرية العامة (مديرية المركب): المديرية العامة تتكون من المدير العام الذي يرأسها ويشرف على كامل مصالحها وأقسامها.

الشكل رقم (3-4): هيكل المديرية العامة.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

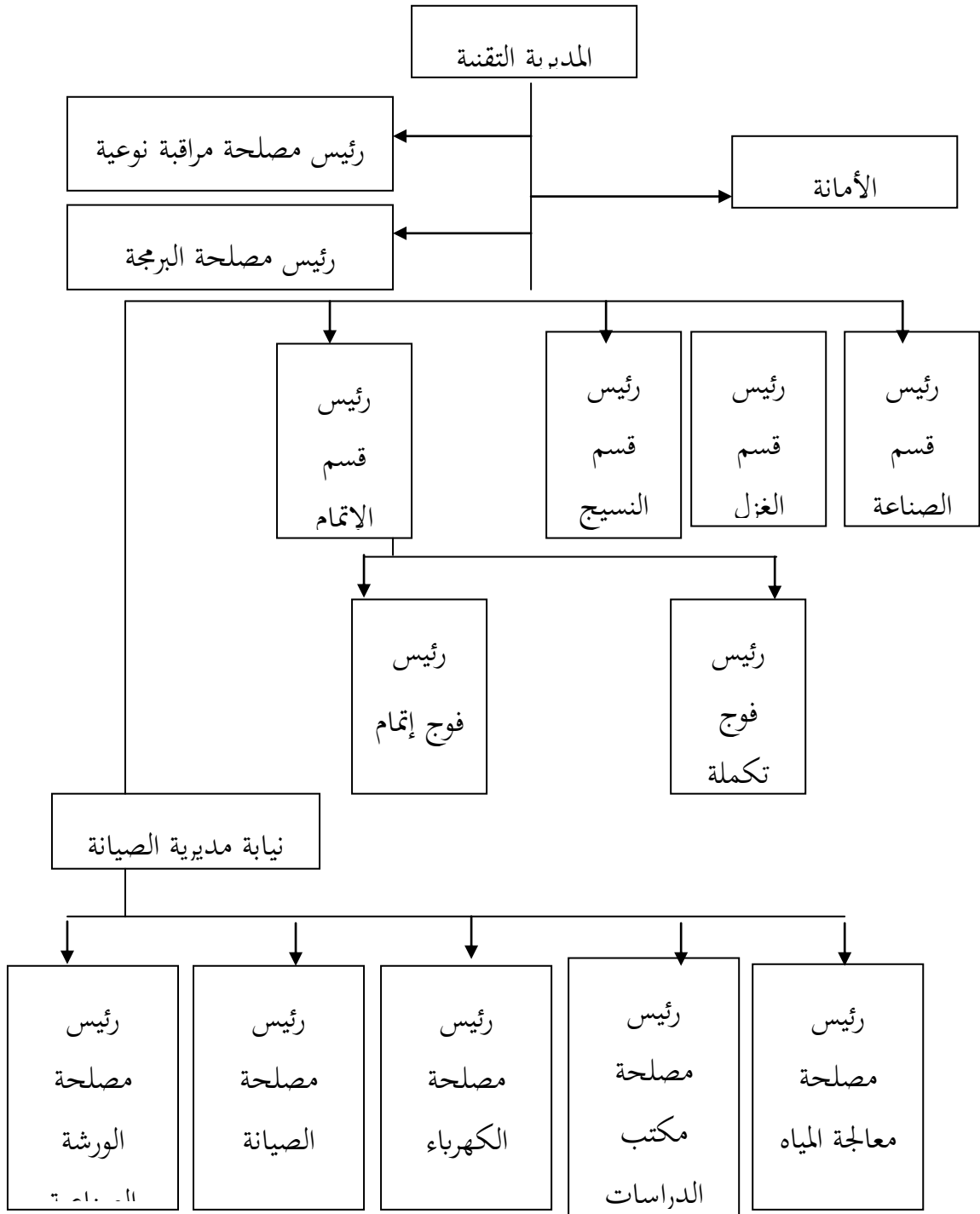
أ-المدير العام: يسهر على التسيير الجيد للمؤسسة، وتطبيق البرنامج السنوي المسطر بأكبر نسبة ممكنة.

ب-قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس الإدارة: هو مكلف ببرمجة اجتماعات مجلس الإدارة للمؤسسة، ويقوم بتحرير الاستدعاءات لأعضاء مجلس الإدارة إرسالها رفقة الملف المراد دراسته في أجل أقصاه 8 أيام على الأقل قبل موعد الاجتماع، وبعد الانتهاء يقوم بتحديد محضر الاجتماع ويعضى من طرف الرئيس وعضويه معا في نفس الاجتماع.

ج-مصلحة الأمن الوقائي: هذه المصلحة مكلفة بأمن المؤسسة والوقاية من الأخطار التي قد تنجم كالحرائق.

2-المديرية التقنية: تتشكل المديرية التقنية من سلم متدرج في صناعة المنتج ومجموعة من المصالح والمديرين الفرعية، وتوضح الأمر في المخطط التالي الذي يمثل التنظيم الهيكلي لهذه المديرية.

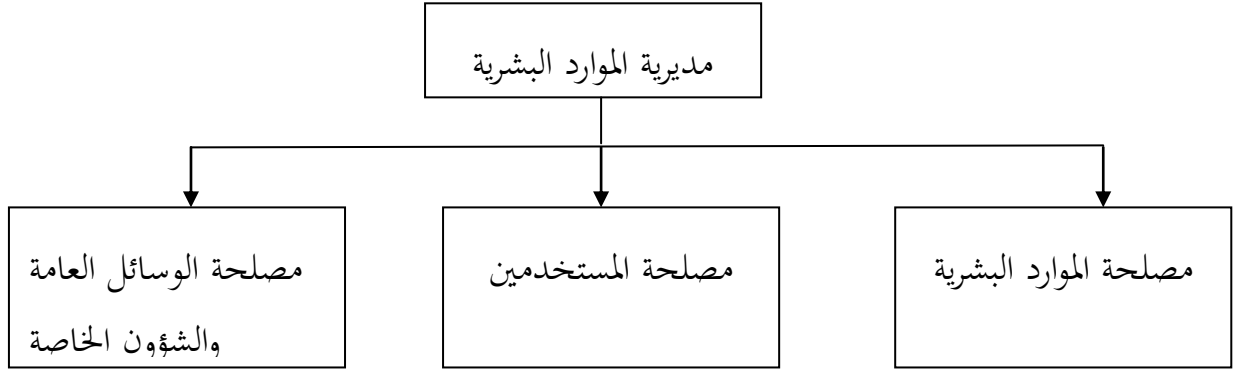
الشكل رقم (5-3): هيكل المديرية التقنية.



المصدر: المديرية التقنية.

3- مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية التي قمت بالترتيب على مستواها، حيث تنقسم إلى ثلاث مصالح والشكل الموالي يوضحها:<sup>1</sup>

الشكل رقم (3-6): هيكل الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

-المبحث الثاني:طريقة وأدوات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث توضيح كيفية انجاز الدراسة ، أي تقديم اختيار مجتمع الدراسة والعينة ،تحديد المتغيرات وكيفية قياسها ،طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع ،ووصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة ،والأدوات الإحصائية في تحليل المعطيات واختيار الفروض .

المطلب الأول:طريقة الدراسة:

يتضمن هذا المطلب كيفية اختيار الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات وقياسها، وطريقة جمعها إضافة إلى تلخيص مختلف المعطيات المجمعة.

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة :

1-مجتمع الدراسة :يتكون مجتمع الدراسة العاملين في مستويات الإدارية للشركة .

2-العينة: تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 30عامل في المستويات الإدارية للشركة صوفاكت في المراكز العليا ، محل الدراسة بولاية تيسمسيلت.

الجدول رقم (1-3): عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة في الشركة محل الدراسة .

الرقم	اسم المؤسسة	العدد الكلي	
		الموزعة	المستردة
1	المؤسسة الوطنية للأغذية النسيجية صوفاكت	30	30
	المجموع	30	30

ثانيا: تحديد المتغيرات، قياسها، طريقة جمعها.

قبل التطرق إلى تحديد متغيرات الدراسة، قياسها، طريقة جمعها لابد من الإشارة إلى مصادر معلومات الدراسة الأولية والثانوية.

1-مصادر معلومات الدراسة :

أ-البيانات الأولية :وذلك بالبحث في الجانب الميداني من خلال توزيع استبيانات الدراسة لبعض مفردات البحث ،وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ،ومن ثم تفرغها وتحليلها في برنامج spss20 الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

ب-البيانات الثانوية :وذلك بالبحث في الكتب والدوريات والملتقيات ومجلات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة المسؤولة الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية للشركات الصناعية ، واعتماد على الفرضيات المختلفة .

تم تحديد أسئلة الاستبيان بحيث يحقق أهداف الدراسة المختلفة وفرضياتها ،وبغرض التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات تم اللجوء إلي تفرغ إجابات أفراد العينة الموجودة في الاستبيان وفق مقياس ليكارت ذو الخمس درجات الذي اعتمد في الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-3):جدول ليكارت:

الأوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1	2	3	4	5

المطلب الثاني:أدوات جمع البيانات وقياس المتغيرات:

أولاً-أداة جمع البيانات :

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان لجمع البيانات اللازمة لاختيار فرضيات البحث ومساعدة في إبراز مدى التزام الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع و البيئة، وهذا ما سنبينه في التحليل الإحصائي للاستمارة عن طريق برنامج spss20.

تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان الذي يشمل ثلاث محاور من 24 عبارة تقيس المتغيرات.

ثانياً-صدق الاستبيان :اعتمادنا في صدق الاستبيان للمسؤولية الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية للشركات الصناعية على طريقتين هما :



**1-صدق المحكمين:** تم عرض الاستبيان على 4 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في الجانب المنهجي والإحصائي في المركز الجامعي تيسمسيلت . احمد بن يحيى الونشريسي، وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس علاقة المسؤولية الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية للشركات الصناعية الجزائرية ،ولقد استجبنا لأراء السادة المحكمين وقمنا بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم .

**2-قياس ثبات الاستبيان:** استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

**3-الأساليب الإحصائية:** بعد الحصول على البيانات تم تفرغها وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss20 الإحصائي وقمنا باستخدام الاختيارات الإحصائية التالية :

1-أساليب الإحصاء الوصفي لأجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة باستخراج النسب المئوية والتكرارات .

-اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات العينة فقرات الاستبيان .

-معدل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات .

**4-تقديم استمارة الاستبيان:**

تم تقديم استمارة الاستبيان إلى مؤسسة صوفاكت عن طريق إعداده بطريقة بسيطة ،وواضح وعبارات مفهومة،من لم تكن مفهومة قمنا بشرحها لكل شخص لم يفهم أي عبارة ،وتم تقسيمه إلى أجزاء أساسية هي كما الأتي :

1-الجزء الأول: المقدمة حيث تم في هذا الجزء التعريف بالدراسة كما يتضمن هذا الجزء أيضا تحفيز المبحوث للإجابة عن الاستبيان ويتم الإشارة إلى أن إجابته تعتبر هامة ومفيدة لأغراض البحث، وان المعلومات سوف تستخدم لغويات البحث ، كما تم التعريف بالبحث وبموضوع الدراسة واجرائها داخل الشركة وخارجها .

ب-الجزء الثاني: تتضمن مجموعة من الأسئلة عن المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت ،ومدى مراعاة شركة لبرنامج المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها ،ومدى إدماجها لمسؤولية الاجتماعية في خططها الإستراتيجية ،والفوائد الذي تكسبها خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية ،ومعرفة مساهمات الشركة التطوعية لنشرها مسؤولياتها الاجتماعية ،

ج-الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء أسئلة حول علاقة المسؤولية الاجتماعية بإدارة الإستراتيجية، وشملت علاقة المسؤولية الاجتماعية بالعاملين في الشركة، وعلاقتها بالمستهلكين والمجتمع، وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها وكيفية الاهتمام بها لبقاء استمراريته وبقاءها.

#### 5- الطريقة المتبعة في صياغة أسئلة استمارة الاستبيان :

إن طريقة التي تم إتباعها في عملية صياغها أسئلة استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة البحث كانت عن طريق الأسئلة المغلقة، الأسئلة السلمية، حيث تم تحديد الخيارات الممكنة لكل سؤال ويطلب إلي المبحوث اختيار احدهما أو أكثر حيث تم اللجوء إلي هذا النوع من الأسئلة عندما تكون الخيارات المتاحة معروفة ومحددة .

#### 6- أداة الدراسة الثانية: المقابلة :

تم تدعيم استمارة الاستبيان وتدعيم نتائجها بالقيام بعملية المقابلة لعدة موظفين في شركة صوفاكت محل الدراسة حيث في هذا الصدد تم استخدام المقابلة شخصية التي تميزت باقتناع نسبة الرد ، كما أنها دعمتنا بعض الشيء في النقص الذي كان في بعض أسئلة استمارة الاستبيان ، حيث تم طرح نفس أسئلة الاستبيان على مسؤولي مؤسسات التي تم طرح عليها استمارات الاستبيان محل الدراسة .

## -المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين ( العينة المدروسة ) الذين قاموا بملئها ثم تفرغ معطيهاها في برنامج SPSS 20 من اجل الحصول على النتائج وتحليلها وتفسيرها ، نبدأ عرضنا لنتائج الاستبيان بالبيانات الخاصة بالعمال الذين شكلوا أفراد العينة محل الدراسة و التي شملت 30 عامل وعاملة وذلك من خلال : السن ،الخبرة، المستوى العلمي ، طبيعة المنصب الذي يشغله الأفراد داخل الشركة

## المطلب الأول:تحليل المعطيات الشخصية (المحور الأول):

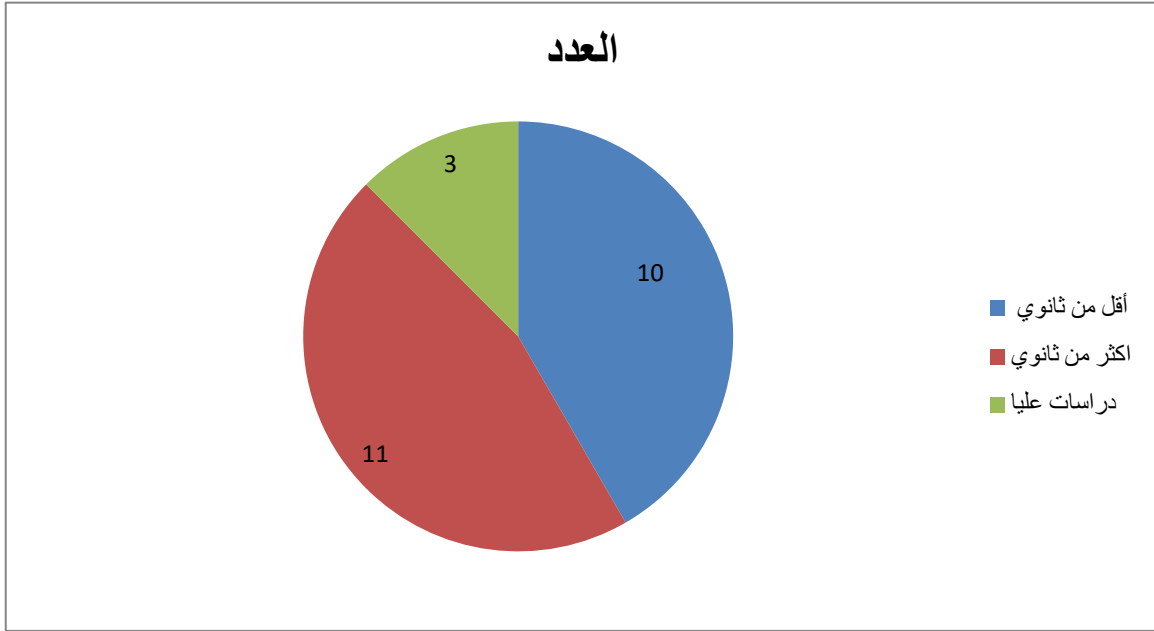
التي يتم من خلالها التعرف على خصائص ومميزات العينة محل الدراسة وذلك بالتطرق إلى العناصر التالية:المستوي التعليمي ،الخبرة ، السن ، الوضعية.

## أولاً-حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم(3-3): توزيع العينة حسب مستوى التعليمي :

المستوي التعليمي	العدد	النسبة
اقل من الثانوي	10	33.3%
أكثر من الثانوي	11	36.7%
دراسات عليا	9	30%
المجموع	30	100%

الشكل رقم(7-3) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبتين، مخرجات SPSS

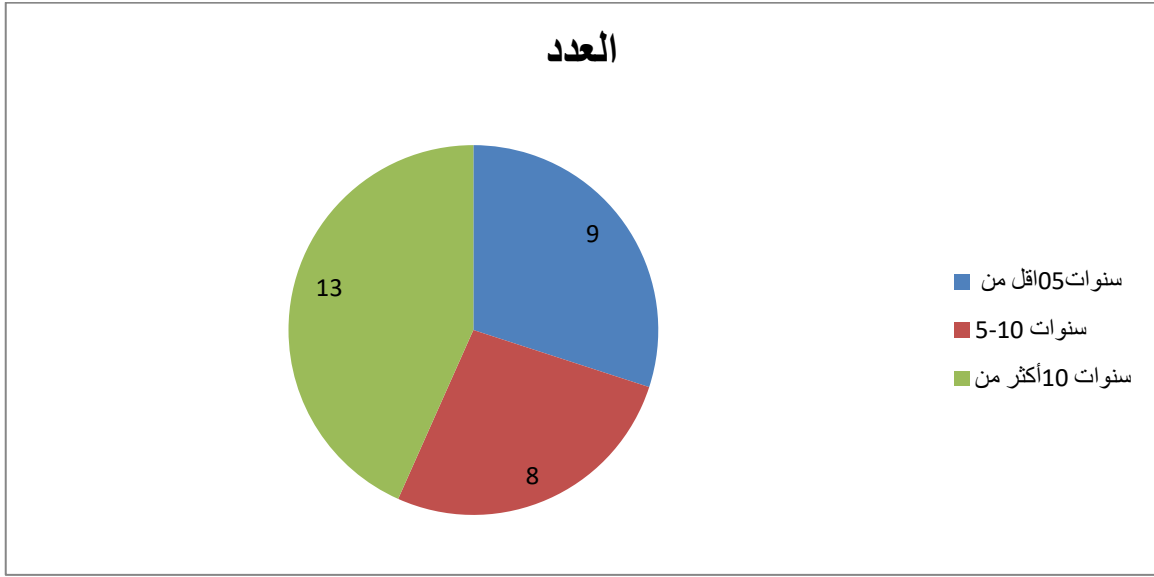
يتبين من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن معظم العاملين المستجوبين حصلوا على مستوى تعليمي أكثر من الثانوي و هذا بنسبة 36% ، يليها الأقل من الثانوي بنسبة 33.3% ، و هناك أيضا فئة الدراسات العليا كانت نسبتها 30% . نستخلص في الأخير أن الشركة توظف العاملين الذين لديهم مستوى أكثر من الثانوي بنسبة كبيرة ثانيا-حسب متغير الخبرة :

الجدول(4-3): توزيع العينة حسب متغير الخبرة.

النسبة	العدد	
30%	9	أقل من 05 سنوات
26.7%	8	5-10 سنوات
43.3%	13	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين، مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-8): توزيع العينة حسب متغير الخبرة .



المصدر : من إعداد الطالبتين ، من مخرجات SPSS

من خلال النتائج المعينة في الجدول و الشكل أعلاه ، بين أن على العاملين المستجوبين لديهم خبرة

أكثر من 10 سنوات بنسبة 43.3% في حين العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 30 %

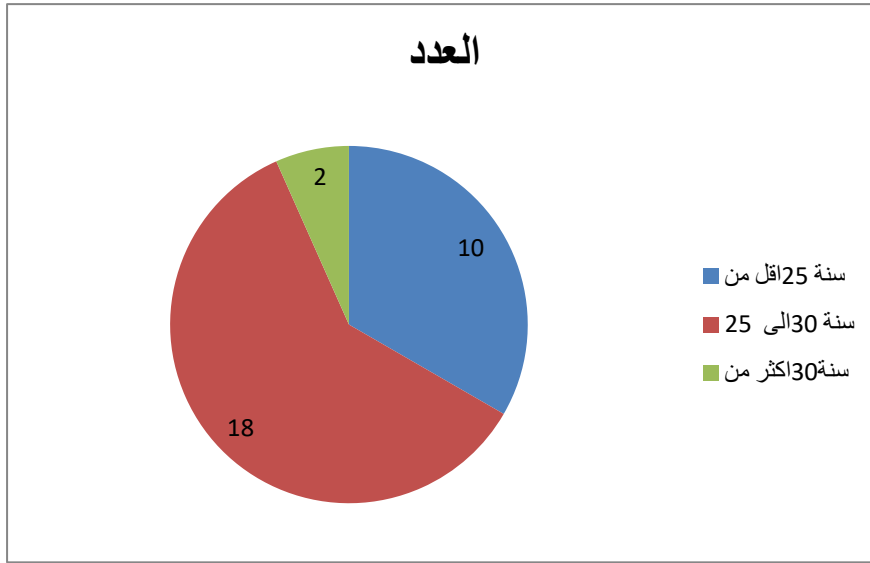
- نستخلص أن العاملين الجدد في المؤسسة يعملون على إثبات جدارتهم.

ثالثاً - متغير السن

- الجدول رقم (3-5): توزيع العينة حسب السن :

النسبة	العدد	
33.3%	10	أقل من 25 سنة
60 %	18	30-25 سنة
6.6%	2	أكثر من 30 سنة
%100	30	المجموع

الشكل رقم: (9-3): توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر رقم : من إعداد الطالبتين من مخرجات spss

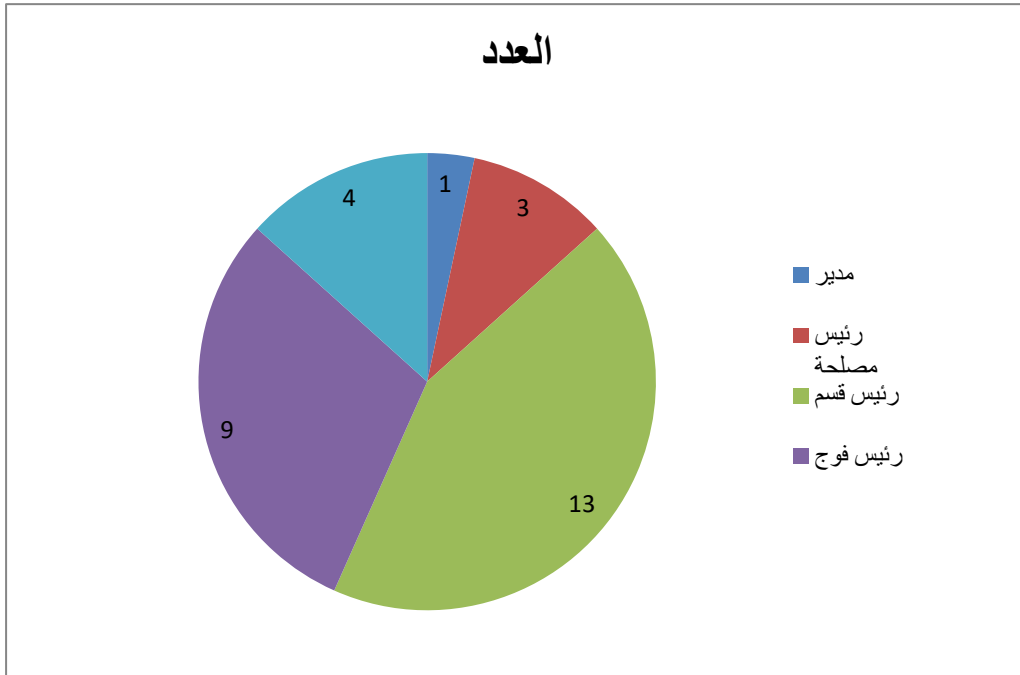
أظهرت النتائج المدونة في الجدول التالي أعلاه أن الفئة العمرية التي تحتل أعلى ... هي ما بين 25 إلى 30 سنة حيث قدرت نسبتها ب 60%. تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 33.3% نستخلص أن المؤسسة تشغل العديد من الفئات الشباب . و الفئة أكثر من 30 سنة حول إلى التقاعد.

رابعا- حسب الوضعية:

الجدول رقم (6-3): توزيع الفئة حسب الوضعية التالية :

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
3.5%	1	مدير
2.5%	3	رئيس مصلحة
11.4%	9	رئيس قسم
75.9%	11	رئيس فوج
6.3%	4	أخرى
100%	30	المجموع

الشكل رقم(10-3): توزيع العينة حسب الوضعية .



المصدر : من إعداد الطالبتين ، من مخرجات spss

-نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه أن العاملين .... في وظيفة رئيس فوج يحتلون النسبة الأكبر و تليها العاملين في وظيفة رئيس قسم بنسبة 11.4 % نستخلص أن من خلال الشكل أعلاه تبين لنا أن العاملين المستجوبين من خلال الاستبيان هم رؤساء الأفواج بنسبة 75.9 % و تليها فئة العاملين رؤساء الأقسام بنسبة 11.45 % و يرجع ذلك لطبيعة المؤسسة محل الدراسة فهي تعتمد مع هذا التسلسل الإداري

- المطلب الثاني: معامل المصدقية  $\alpha$  كرونباخ

دراسة تحليلية باستعمال ألفا كرونباخ والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

أولا -قياس الثبات الداخلي لمتغيرات الدراسة

لقياسه تم استعمال ألفا كرونباخ ، كلما اقترب معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا ، وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض .

الجدول رقم (7-3): معامل المصدقية ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
894,0	20

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مجمل عبارات المسؤولية الاجتماعية تتمتع بمصدقية مرضية

و ثبات مرضي، إذ تقدر قيمة ألفا كرونباخ ب 0.894 و هو معامل ثبات مقبول و قوي .

ثانيا :تحليل معطيات المحور الثاني باستعمال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم:(8-3) : متعلق بأهمية المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة الإجابة
-توافق المسؤولية الاجتماعية للشركة مع خططها الإستراتيجية	3.03	0.928	موافق	4
-تراعي الشركة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها	3.33	0.994	موافق	2
-تحقق الشركة فوائد من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية في زيادة إنتاجها	3.60	1.102	موافق	1
-تقوم الشركة بنشر المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهماتها المجتمعية التطوعية	2.73	1.048	موافق	5
-يتوفر لدى الشركة مصلحة توكل لها مهام القيام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية	3.20	0.961	موافق	3

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره

(3.60) و التي تنص على أن " تحقق الشركة فوائد من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية في زيادة إنتاجها

"، هذا يعني أن المؤسسة لها أهمية كبيرة، نظرا لما تقدمه من زيادة في الإنتاج، و حصلت الفقرة الرابعة على

المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.73)، و التي تنص على أن " تقوم الشركة بنشر المسؤولية الاجتماعية



من خلال مساهماتها المجتمعية التطوعية." مما يعني أن الشركة لا تهتم بنشر و توسيع مصطلح المسؤولية الاجتماعية .

ثالثا : تحليل معطيات المحور الثالث

الجدول رقم (9-3): متعلق بعلاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه العاملين بها .

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة
-يتم مشاركة العمال في وضع خطة عمل مما يفيد شركة صوفاكت في تحسين أدائها .	2.97	1.299	موافق	2
-تلتزم شركة صوفاكت بتصميم ظروف عمل آمنة لعمالها .	2.83	1.289	موافق	3
-تعتمد شركة صوفاكت بقواعد عادلة و إنصاف بين العاملين في مناصب الشغل	2.50	1.009	محايد	4
-تعتمد شركة صوفاكت إجراءات واضحة لتقييم أداء العاملين بها .	2.40	1.329	غير موافق بشدة	5
- تقوم الشركة بتقديم حوافز و مكافآت للعاملين	3.60	1.102	موافق	1

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج spss

نلاحظ من الجدول السابق أن الفقرة الخامسة حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب (3.60) و التي تنص على أن "تقوم الشركة بتقديم حوافز و مكافآت للعاملين."، هذا يدل على أن الشركة تهتم بعمالها من خلال تقديم المكافآت لهم، أما الفقرة الرابعة فتحصلت على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.40) و التي تنص على أن "تعتمد شركة صوفاكت إجراءات واضحة لتقييمك أداء العاملين بها."

الجدول رقم(10-3): يبين علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة
-ترعى الشركة في تنفيذ نشاطات المسؤولية الاجتماعية مثل :إقامة مدارس، مستشفيات... الخ	2.77	1.165	موافق	5
-تساهم الشركة في امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل .	3.57	0.774	موافق	1
-تراعي الشركة الأمن والسلامة في منتجاتها الجديدة المقدمة اتجاه المجتمع .	3.43	1.073	موافق	3
-تقوم الشركة بتقديم تبرعات وإعانات للمستشفيات والنوادي الرياضية .	3.33	1.093	موافق	4
-تقدم الشركة مساعدات في حالة حدوث كوارث طبيعية ومناسبات وأعياد	3.47	0.776	محايد	2

المصدر : من إعداد الطالبتين ،استناد إلى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة الثانية حصلت على المرتبة الأولى والتي تنص على أن «تساهم الشركة امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل " بمتوسط حسابي قدره(3.57)، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " ترعى الشركة في تنفيذ نشاطات المسؤولية الاجتماعية مثل : إقامة المدارس ،المستشفيات... الخ" بمتوسط حسابي قدره (2.77) ، هذا يعني أن المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت تهدف إلى تحسن مستوى المعيشة في المجتمع .

الجدول رقم (11-3) : يتعلق بالعناصر التي تدرج ضمن علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة

صوفاكت اتجاه البيئة .

العبارة	رتبة العبارة	التجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	محايد	0.817	3.57	-تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة الشركة بشكل عام	
3	محايد	0.770	3.60	-تصمم الشركة تقنيات لتجنب مسببات التلوث: التربة، الماء، الهواء .	
4	موافق	0.743	3.73	-تراعي الشركة الأمن والسلامة في منتجاتها .	
1	موافق	0.855	3.60	-تستخدم الشركة مواد أولية غير ضارة وبطريقة اقتصادية في المنتج الجديد.	
2	موافق	0.932	3.60	-تلتزم الشركة بعمل صيانة للمعدات لتخفيف كمية الغازات المنبعثة .	

المصدر : من إعداد الطالبتين ،استنادا لنتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الفقرة الرابعة حصلت على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "تستخدم الشركة مواد أولية غير ضارة وبطريقة اقتصادية في المنتج الجديد" ، بمتوسط حسابي قدره (3.60) ، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن "تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة الشركة بشكل عام" ، بمتوسط حسابي قدره (3.57). هذا يعني أن الشركة تعمل على تسطير برامج لحماية البيئة من طرف جمعيات وهيئات خاصة .

-المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة السابقة اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون ، وكانت النتائج موضحة في

الجدول التالي:

الفرضية الأولى :

Hi1- يظهر اثر المسؤولية الاجتماعية على العاملين في شركة صوفاكت في تحسين ظروف عملهم .

Hi0- لا يظهر اثر المسؤولية الاجتماعية على العاملين في شركة صوفاكت في تحسين ظروف عملهم .

الفرضية الثاني :

Hi1- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت والمجتمع الذي تعمل فيه .

Hi0- لا توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت والمجتمع الذي تعمل فيه.

الفرضية الثالثة :

Hi1- ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت ببيئتها الخارجية .

Hi0- لا ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت ببيئتها الخارجية.

جدول رقم(12-3) :تحليل معامل الارتباط بين المحاور

		محور1	محور2
محور1	Corrélation de Pearson	1	,344*
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	30	30
محور2	Corrélation de Pearson	,344*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

\*. la corrélation est significatif au niveau 0.05 (bilatéral).

\*\* . la corrélation est significatif au niveau 0.01 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ولكن ضعيفة بين المحاور، حيث أنها ذات دلالة إحصائية اقل من 0.05، و نلاحظ أن المحاور مرتبطة بشكل ضعيف وعليه فان الفرضيات مقبولة، و نستنتج أنه توجد علاقة ضعيفة بين المسؤولية الاجتماعية و الإدارة الإستراتيجية في شركة صوكافت للأغطية النسيجية، و ذلك لأنها شركة اقتصادية هدفها الأول الربح ، وليس لديها إدارة إستراتيجية. وهي دائما في خسارة ، وليس لها كفاية في رأس المال لتغطية المسؤوليات المختلفة اتجاه المجتمع ، حيث أنها تغطي مختلف احتياجاتها الداخلية من موارد مالية ولوازم وأتعاب العمال ،وهذا راجع إلى نقص التمويل ونقص الزبائن لأنها تتعامل مع المؤسسات العمومية بشكل كبير .

## خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والنظرية التي تهدف إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الإدارة الإستراتيجية . حيث استنتجنا إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية في الشركات ، وإنها هي صمام نجاحها ، واستمرارية أي شركة صناعية ، وعلى الشركات الصناعية العمل على دمج المسؤولية الاجتماعية في إدارتها الإستراتيجية للنظر على المدى البعيد في تحسين سمعتها وعلاماتها التجارية لبقائها واستمراريتها ،

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى:

- إن شركة صوفاكت بعيدة كل البعد عن تطبيق المعايير العالمية والمطلوبة للمسؤولية الاجتماعية في أنشطتها.
- وإنها تقوم بمسؤولياتها اجتماعية بوتيرة بطيئة .

و توصلنا إلى أن :

**-الفرضية الأولى:** يظهر اثر المسؤولية الاجتماعية على العاملين في شركة صوفاكت في تحسين ظروف عملهم :مقبولة بشكل متوسط ،وهذا يدل على أن الشركة تهتم بالعاملين لديها من خلال تحسين ظروف عملهم وتقديم المكفآت و الحوافز.... الخ

**- أما الفرضية الثانية:** " توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة صوفاكت و المجتمع الذي تعمل فيه:مقبولة بشكل منخفض وهذا يدل على أن شركة صوفاكت تهتم بوتيرة منخفضة، أي أنها لا تعمل على رفاهية المجتمع ،ولا تهتم بجودة المنتجات التي تقدمها لمستهلكيها .

**-الفرضية الثالث:** ترتبط المسؤولية الاجتماعية ببيئتها الخارجية :مقبولة بشكل منخفض ،هذا يدل أنها لا تقوم بحماية البيئة ولا تعمل على المحافظة عليها من التلوث.

خاتمة عامة

## خاتمة :

إن التطورات الحاصلة عالميا و خصوصا على الصعيد الاقتصادي، حملت المؤسسات مهمة أكبر و جعلتها المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و لكن تركز هذه المؤسسات على تعظيم الأرباح ، و إهمالها للعديد من الجوانب التي نتج عنها التلوث البيئي، التهديدات التي نالت من سلامة و صحة العاملين، محدودية الاهتمام بالارتقاء بمستوى معيشة المجتمع المحلي، كل هذا لفت الأنظار و سلط الضوء على الدور الاجتماعي الذي يجب أن تلعبه هذه المؤسسات، مما أدى إلى ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية . إذ يتعين على المؤسسات أن تضع المسؤولية الاجتماعية في إدارتها الإستراتيجية ، إذ إن هذه الأخيرة هي في المقام الأول رسالة صدق و خدمة إنسانية تهدف إلى تحسين حياة المجتمع من خلال تناول مشكلات معينة في بيئة معينة و إيجاد الحلول العملية لها، فمبدأ المسؤولية الاجتماعية يتعدى مفهوم الأعمال العلاجية ليشمل توفير آليات فعالة من شأنها التصدي لتحديات القائمة و محاولة إيجاد حلول لمشكلات التي تفق عائق في وجه النمو الاقتصادي و رفاهية المجتمع على المدى الطويل.

## - نستخلص من خلال هذه الدراسة مجموعة من النتائج :

وفي نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها ، كخلاصة لدراسة إشكالية علاقة المسؤولية الاجتماعية بالإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية الجزائرية دراسة حالة شركة صوفاكت للأغطية النسيجية لولاية تيسمسيلت ، وهذا ما تم تأكيده في النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية ،الهدف الأول لشركة صوفاكت الربح المادي فقط .

-الشركة لا تطبق مسؤولياتها الاجتماعية على أكمل وجه.

-تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة تعتبره لا يحسن من أدائها ولا تحسن من صورتها في المجتمع .

-الشركة بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متناقلة .

-الشركة تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة و ضعيفة .

-الشركة تساهم بشكل قليل في تحسين وزيادة رفاهية المجتمع .

-الشركة تعمل جاهد لتحسين ظروف عمل العاملين وتلبية مطالبهم .



لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن الشركة لا تعمل جاهد لتبني وتطبيق المسؤولية الاجتماعية لان الشركة ليس لها الخيرات الكافية واللازمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية على النحو فعال ،وما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم .

-ارتفاع تكلفة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وعدم توافر الموارد المالية الكافية للشركة لتغطيتها .

-قلة وغياب الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية في الشركة .

-يأتي الاهتمام بجودة الأداء الإنتاجي في مقدمة أولويات الشركة ،لأنه يعتبر أكبر محدد من محددات المعتمد عليها في التسويق المنتجات محليا .أما جودة الأداء البيئي واجتماعي لا يحظى بنفس الأهمية .

وأنها لا تستطيع القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، وأنها تعمل لكسب المال من اجل تلبية احتياجاتها ،وكذلك تبين لنا أن الشركة لا تمويل ولا تموين بشكل جيد من طرف الدولة. وإنها دائما في إفلاس وخسارة .

-التوصيات :

من أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها :

- ضرورة إقناع الشركة بالمسؤولية الاجتماعية وان تدخلها في استراتيجياتها الاقتصادية ،وأنها هي خيار لا بد منه ،وهي في صالحها ،

-يجب أن يكون دور الدولة فعال ،لتحفيز المنظمات للقيام بالدور الاجتماعي لخلق منافسة بينهم .

-ضرورة قيام الدولة بتخفيف العبء الضريبي عن الشركات ،وكذلك قيام البنوك والمؤسسات المالية بالدور المطلوب منها في اعتبار الأداء الاجتماعي للشركة طالبة الاقتراض مؤشر أساسيا لمنح الائتمان من عدمه .

-على الدولة القيام برقابة دائما لمراقبة الشركات هل تقوم بمسؤولياتها تجاه المجتمع أم لا .

-ضرورة اهتمام الشركة بتنمية ونشر قيم المسؤولية الاجتماعية داخل الشركة .

-حماية العاملين وتوفير لهم كل متطلبات العمل وتحسين ظروفهم المادية .

-تشجيع العاملين في الشركات الصناعية على المشاركة في الأنشطة الموجهة لأطياف المجتمع عموما .

- أفاق الدراسة :

أن هذا البحث لا يقدم رؤية شاملة حول المسؤولية الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية ، وذلك لتوسيع مفهوميها ، وعدم إمكانية دراستها من كل الجوانب والأبعاد المختلفة.

ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع ، سواء من الناحية المنهجية ، أو العملية لذلك نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تأسس لإشكاليات رئيسية يمكن أن تكون بحوثا مكتملة لهذا الموضوع :

-التخطيط الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية .

-الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية .

-اثر المسؤولية الاجتماعية على مكونات الإستراتيجية .

-اثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات

# قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا-القران الكريم

ثانيا -الكتب :

- 1-البرواري، نزار عبد المجيد البر زنجي، أحمد مُجَّد فهمي، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م
- 2- تامر ياسر البكري، "التسويق ومفاهيم معاصرة"، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016م
- 3-خالد قاشي ، رمزي بو درجة،"التسويق و المسؤولية الاجتماعية"، الطبعة 01، دار أسامة للنشر و التوزيع ، 2017م.
- 4-خضر مصباح إسماعيل الطيطي ،"الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة 01، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن عمان ،2013م
- 5- مدحت مُجَّد ابو الناصر ،"المسؤولية الاجتماعية للشركات و المنظمات"، الطبعة 01،المجموعة العربية للتدريب و النشر،مصر،2015م
- 6- مُجَّد هاني مُجَّد، " الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، الطبعة 01، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ، 2015م
- 7- مُجَّد عبد الوهاب حسن العشماوي، "الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014م،
- 8- مُجَّد الصيرفي،"المسؤولية الاجتماعية للإدارة"، الطبعة 01 ،دار وفاء الدنيا للنشر وتوزيع ،القاهرة مصر ،2007م،
- 9- مُجَّد فلاق ،" مواطنة منظمات الأعمال"، الطبعة 01 ، دار الأيتام للنشر والتوزيع ، عمان الأردن
- 10-فاضل مُجَّد القيسي، علي حسون الطائي، "الإدارة الإستراتيجية (نظريات- مداخل)"، الطبعة 01،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، ، 2014م
- 11- سمير سعيد بن سحنون،"البعد الأخلاقي والاجتماعي للتسويق"، الطبعة01، الجزائر، دار خلدونية للنشر والتوزيع ،2015م

- 12- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، شارع الملك حسين، 2008م
- 13- عبيدات محمد إبراهيم، "التسويق الاجتماعي"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004 م
- 14- وائل محمد إدريس، ظاهر محسن ألعالي، " الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)"، الطبعة 01، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، شارع الجمعية العلمية السلوكية، 2013م
- 15- نعيم إبراهيم الظاهر، " الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، عمان شارع الجامعة بجانب البنك الإسلامي، 2009م

ثالثا-المجلات :

- 1-حسين بو منجل ، داود معمر ، "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" ، مجلة التواصل لعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 50 جوان 2017 م ، جامعة الباجي مختار ، عنابة.
- 2-عبدالله مرزاق، ديون عبد القادر ، " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية اتجاه الموارد البشرية ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات ، العدد 06 ، 2015 م ، جامعة الجزائر
- 3-بلقايد محمد جواد، سعيداني محمد، " أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات " دراسة حالة ثلاث شركات عربية ، مجلة اقتصاديات المال و الأعمال، عدد 06 جوان 2018، جامعة تلمسان الجزائر

ربعا-البحوث العلمية:

- 1-مقدم وهيبية " تقييم مدى استجابة منظمة الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية " دراسة لنيل شهادة دكتوراة ، علوم تسيير جامعة وهران، 2013-2014م
- 2-فؤاد محمد حسين الحمدي، " الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " أطروحة الدكتوراة دراسة تحليلية لآراء عينة من منظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية بغداد، 2003 م

- 3- ياسر سعيد أبو هرييد، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة دراسة مقدمة للحصول على رسالة ماجستير في تخصص إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة أقصى فلسطين، 2017م
- 4- مُجّد فلاق ، قدور بن نافلة ، " المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية ، جيزي ، موبيليس ، نجمة "، دراسة حالة ، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة شلف .
- 5- شذى عادل أصدغين، " واقع المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين "، رسالة ماجستير، جامعة القدس، كلية فلسطين التقنية ، رام الله للبنات، القدس-فلسطين، 2017م،
- 6- مان كرومية، "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر"، دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية تلمسان، جامعة أبو بكر بلقايد، 2014/2013م
- 7- مُجّد الزعبي، عاكف زيادات، " اتجاهات المستهلكين نحو ممارسات الخداع التسويقي في جانب الإعلان، دراسة ميدانية في مدينة إربد، قسم التسويق، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة إربد الأهلية، 2003
- 8- فؤاد مُجّد حسين الحمدي، "أبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك " أطروحة الدكتوراة دراسة تحليلية لآراء عينة من منظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة المستنصرية بغداد، 2003.
- 9- خلف بن تركي ناحل الحربي، "درجة توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الإستراتيجية "، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى، كلية التربية قسم الإدارة التربوية وتخطيط ،السعودية، 2015م
- خامسا- مؤتمرات ملتقيات:
- 1- جديدي روضة ، جديدي سميحة، "الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، 2017م -
- 2 عبد القادر عبد العالي، "أبعاد السياسة العامة في حماية المستهلك، إطار نظري كمعارف الملتقى الوطني حول حماية المستهلك"، تشريعات واقع، 2008م

- 3- "كشف البيانات المنغلقة بتأثير الشركات على المجتمع"، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نيويورك وجينيف، 2004
- 4- بن مسعود نور الدين وكنوش مُجَد، "واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012م
- 5- حميد عبد النبي الطائي، "الإطار المفاهيمي لأخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الخدمية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي، المستوى السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع العودة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية الأهلية، 2006م، ص.03.
- 6-- المرسوم التنفيذي رقم 367/90 المؤرخ في 10 نوفمبر 1990م، المتعلق بوسم السلع الغذائية وعرضها الجديدة، نوفمبر 1990م، ع.50، ص1586
- 7- حريز زكي، "مداخلة حول الدور التحسيسى لجمعيات حماية المستهلك والوقاية من التسممات الغذائية"، وهران، جويلية 2007

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

## استمارة ترشيح الاستبيان

### تحية طيبة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة.

السلام عليكم و رحمة الله و تعالى و بركاته و بعد ....

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لنلتمس من سيادتكم فضلا لتحكيمها و هذا في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال.

الموسومة تحت عنوان : "المسؤولية الاجتماعية للإدارة الإستراتيجية لشركات صناعية" و يفرض إتمام هذه الدراسة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة عن الأسئلة الموجودة في الاستمارة، و هذا للتعرف على رأيكم كمهنيين و لكي تتوصل إلى نتائج لدراسة موضوعية.

كما نحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

لذلك نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبيان بدقة مع العلم بأن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام فقط نقدم لكم استمارة

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتان:

- بوساحة محمد لحضر

- تلجان ياسمين

- بوشريح وهيبة

وضع علامة (x) على الإجابة المختارة

- المحور الأول : البيانات الشخصية

المستوى العلمي :

ثانوي  ماستر  ماجستير  دكتوراه  أخرى

التخصص العلمي :

إدارة أعمال  محاسبة  مالية  أخرى

الخبرة :

من 1 إلى 05 سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

الوظيفية :

مدير  رئيس مصلحة  مرابح  موثق  أخرى

المحور الثاني : المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت

الرقم	متعلق بأهمية المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت	سلم التنقيط			
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	-تتوافق المسؤولية الاجتماعية للشركة مع خططها الإستراتيجية				
02	-تراعي الشركة مبادئ المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها				
03	-تحقق الشركة فوائد من خلال التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية في زيادة إنتاجها				
04	-تقوم الشركة بنشر المسؤولية الاجتماعية من خلال مساهماتها المجتمعية التطوعية				
05	-يتوفر لدى الشركة مصلحة توكل لها مهام القيام بنشاطات المسؤولية الاجتماعية				

المحور الثالث : علاقة المسؤولية الاجتماعية بالإدارة الإستراتيجية لشركة صوفاكت

الرقم	في رأيك هل العناصر التالية تبين علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه العاملين بها	سلم التنقيط			
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
01	-يتم مشاركة العمال في وضع خطة عمل مما يفيد شركة صوفاكت في تحسين أداؤها .				
02	-تلتزم شركة صوفاكت بتصميم ظروف عمل آمنة لعمالها .				
03	-تعتمد شركة صوفاكت بقواعد عادلة و إنصاف بين العاملين في مناصب الشغل				

					04	-تعتمد شركة صوفاكت إجراءات واضحة لتقييم أداء العاملين بها .
					05	- تقوم الشركة بتقديم حوافز و مكافآت للعاملين

سلم التنقيط					الرقم	بين علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت تجاه المجتمع الذي تعمل فيه
موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
					01	-ترعى الشركة في تنفيذ نشاطات المسؤولية الاجتماعية مثل :إقامة مدارس، مستشفيات... الخ
					02	-تساهم الشركة في امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل .
					03	-تراعي الشركة الأمن والسلامة في منتجاتها الجديدة المقدمة اتجاه المجتمع .
					04	-تقوم الشركة بتقديم تبرعات وإعانات للمستشفيات والنوادي الرياضية .
					05	-تقدم الشركة مساعدات في حالة حدوث كوارث طبيعية ومناسبات وأعياد

سلم التنقيط					العبارات يتعلق بالعناصر التي تدرج ضمن علاقة المسؤولية الاجتماعية لشركة صوفاكت اتجاه البيئة .	الرقم
موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
					01	-تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة الشركة بشكل عام
					02	-تصمم الشركة تقنيات لتجنب مسببات التلوث: التربة، الماء، الهواء .
					03	-تراعي الشركة الأمن والسلامة في منتجاتها .
					04	-تستخدم الشركة مواد أولية غير ضارة وبطريقة اقتصادية في المنتج الجديد.
					05	-تلتزم الشركة بعمل صيانة للمعدات لتخفيف كمية الغازات المنبعثة .