

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

تحت إشراف الأستاذ:
- أزموور رشيد

مقدمة من طرف الطالب:
- عبدي حسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	معارفية الطيب	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	أزموور رشيد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم
مناقشا	مخالدي يحي	أستاذ مساعد "أ"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
والصلاة والسلام على رسوله الكريم خير الأنام محمد عليه أزكى الصلاة
والتسليم.

إلى أبي وأمي الكريمين.
إلى زوجتي وأبنائي: أنفال، محمد أنس، عبد الوهاب
إلى كل العائلة الكريمة
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.
إلى من ساندني في إنجاز هذا العمل خاصة الأستاذ "أزمور رشيد".
إلى جميع زملائي.

حسين

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	ملخص بالآراء المؤيدة والآراء المعارضة.	(1-I)
13	هرم كارول (CARROLL) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	(2-I)
22	تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة.	(3-I)
32	دوافع التميز التنظيمي	(1-II)
37	متطلبات إدارة التميز	(2-II)
47	النموذج الأوربي للتميز	(3-II)
56	ممتلكات مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشل	(1-III)
58	تطور الإنتاج بالمؤسسة خلال السنوات 2011-2016	(2-III)
60	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	(3-III)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.	(1-I)
59	تطور رقم الأعمال للمؤسسة	(1-III)
59	توزيع اليد العاملة بالمؤسسة.	(2-III)
67	تقسيم اليد العاملة النسوية حسب الفئات	(3-III)
68	عدد العمال المستفيدين من التكوين حسب الفئات خلال 2016.	(4-III)

الفهرس

الفهرس	
I	الإهداء
II	الفهرس
III	قائمة الأشكال والجداول
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول : الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
3	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
6	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
9	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
12	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
12	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
15	المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
16	المطلب الثالث: مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة
19	المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفوائدها
19	المطلب الأول: ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات
21	المطلب الثاني: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
23	المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التمييز التنظيمي ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفهوم التمييز التنظيمي، دوافعه ومراحل تطوره
27	المطلب الأول : مفهوم التمييز التنظيمي ومراحل تطوره
31	المطلب الثاني : دوافع و عوائق التمييز التنظيمي
34	المطلب الثالث: سمات المنظمات المتميزة
35	المبحث الثاني: متطلبات ، أبعاد و نماذج التمييز التنظيمي
35	المطلب الأول: متطلبات التمييز التنظيمي
37	المطلب الثاني: أبعاد التمييز التنظيمي
42	المطلب الثالث : نماذج التمييز التنظيمي
47	المبحث الثالث :دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التمييز التنظيمي
47	المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي الإنتاج و العمليات و التسويق

50	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي إدارة الموارد البشرية والمحاسبية
51	المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية و الثقافة التنظيمية
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE
56	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE
57	المطلب الثاني: أهداف ونشاط مؤسسة الاسمنت و مشتقاته
60	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
64	المبحث الثاني : التلوث الناجم عن عمليات صناعة الاسمنت
64	المطلب الاول: الملوثات الصلبة
65	المطلب الثالث: الضجيج و تلوث المياه
65	المبحث الثاني: مظاهر المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف
57	المطلب الأول: الجانب المتعلق بالعمال
71	المطلب الثاني: الجانب المتعلق بالمجتمع
73	المطلب الثالث: الجانب المتعلق بالبيئة
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة عامة:

على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية إلا أنها ما تزال غائبة عن مجال اهتمام معظم المؤسسات خاصة في الدول النامية فهي ما تزال أمرا تطوعيا غير ملزم لاعتقاد الكثير من المؤسسات ورجال الأعمال بأنها تشكل عبئا على المؤسسة ولا تعود بالنفع إلا على المجتمع .

أن نشأة المؤسسات مرتبط بهدف تعظيم الأرباح و زيادة الأداء الاقتصادي من اجل ضمان البقاء والاستمرارية ولكن مع مرور الوقت أصبحت تلك الغاية اقل أهمية من ذي قبل وذلك من منطلق المفهوم الجديد لنجاح المؤسسات وما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات و التي تؤكد على ضرورة الاستثمار في الأنشطة التي تندرج من القيم الأخلاقية و مبادئ المسؤولية الاجتماعية .

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن هناك العديد من المؤسسات حققت مكاسب كثيرة والتي من ضمنها بناء وتعزيز الصورة الذهنية من خلال تبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية و بناءا على ذلك فان نجاح و نمو المؤسسات الاقتصادية يمكن ربطه بمدى أهمية إدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمجموعة من القيم الإنسانية و المعايير السامية .

لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب بل كذلك على التزامها اتجاه البيئة و المجتمع ولهذا أصبح البعد الاجتماعي احد المداخل الحديثة في الممارسات التسييرية والذي يحصل على حيز مهم من اهتمامات القيادة و باقي عناصروظيفة التنظيم داخل المؤسسة

إشكالية البحث:

وعلى ما تقدم تبرز معالم الاشكالية والتي يمكن بلورتها في السؤال الجوهرى التالي: ما مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ؟

وبغرض الإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هي المسؤولية الاجتماعية، وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة ؟
- 2- ما هو التميز التنظيمي، وما أهميته وكيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه؟
- 3- ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف؟

وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- المسؤولية الاجتماعية هي التزام له تكلفة لكنه يحسن من صورة المؤسسة.
- 2- تساعد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يحسن من أداء المؤسسة.
- 4- تلتزم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى:

- ترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية،
- تبيان أهمية ممارسة المؤسسة لدورها الاجتماعي ليس اتجاه أصحاب المصالح فقط وإنما كذلك اتجاه البيئة.
- إبراز أهمية تقييم أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي،
- التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها أولاً من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع والذي يركز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمؤسسة محل الدراسة لبذل المزيد من الجهود في مجال المسؤولية الاجتماعية سعياً منها لتحقيق التميز في أداؤها وثانياً من أهمية قطاع صناعة الاسمنت الذي يعد من أكبر القطاعات إسهاماً في الاقتصاد الوطني،

كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على مفهوم وأبعاد التميز التنظيمي.
- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها.
- التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

مبررات اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع نابع من قناعتنا بان كل من المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي في المؤسسات لم يرقى بعد الى المستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة ويجعلها تتميز عن منافسيها مما يمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.

الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2016/2017.

منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من اجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، حيث أن الهدف الأساسي من إجراء الدراسة الميدانية هو التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف.

أقسام الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع من مختلف جوانبه تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، اثنان منهما نظريان والفصل الثالث تطبيقي مع مقدمة في البداية وخاتمة في النهاية

الفصل الأول: تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتوضيح مختلف أبعادها ومعايير قياسها بالإضافة إلى ركائز نجاح استراتيجياتها.

الفصل الثاني: ويتضمن هذا الفصل مفهوم التميز التنظيمي، أهميته وأبعاده، ثم التطرق إلى مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه.

الفصل الثالث: قمنا في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع من خلال دراسة وتحليل واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات التي نلخصها في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لكون موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوع حساس بالنسبة لمختلف القائمين على تسيير المؤسسات.
- قلة المصادر والمراجع الخاصة بالفصل الثاني والمتعلق بالتميز التنظيمي.
- ندرة أو انعدام دراسات سابقة تربط بين المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي.

الدراسات السابقة

1. دراسة (الغالي والعامري، 2001) بعنوان " المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظم المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة إيجابية بين الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة نظام المعلومات فيها مركزاً على جانب الشفافية لهذا النظام، وفي حالة تحقق وجود مثل هذه العلاقة أو عدم وجودها فإن إدارات المصارف التجارية الأردنية مطالبة بان تعي هذه الحقائق وتتعامل في ضوءها مع مختلف الاطراف وبما ينعكس إيجاباً على أداء المصارف. ومن أبرز نتائج الدراسة تمثل في وجود علاقة ضعيفة بين نمط المسؤولية الاجتماعية المعتمد وشفافية نظام المعلومات في المصرف.

2. دراسة: (ضيافي، نوال: 2010) بعنوان: " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية". هدفت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة أمام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، حيث قدمت إسهاماً متواضعاً يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطاراً شمولياً لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص، كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظراً لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله، وكذلك عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظراً لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

3. دراسة: (راشي، طارق: 2013) بعنوان: " دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال".

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال جراء تبنيها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها أن تساعد على دعم ريادتها وتنافسيته. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً للربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، وتوصل الباحث إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية وميدانية، أثبتتها تنظير طويل استسقى أصوله من واقع المعاملات وتواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاضم وتمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية، وإلى العديد من المستويات الكلية وبالأخص الجزئية المعبر عنها بمنظمات الأعمال.

4. دراسة (بن صويلح، 2017) بعنوان " التميز التنظيمي و استراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال "

تركز هذه الدراسة على بحث ظاهرة التميز في تنظيمات العمل وسبل تحقيقه، والتي أصبحت ضرورة حتمية اقتضتها خصوصية بيئة الأعمال المعاصرة، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد وجود علاقة تفاعلية بين مجموعة عوامل تعد بمثابة استراتيجيات أساسية تساهم في صنع التميز التنظيمي يتعلق الأمر بعقلانية تسيير الوقت والكفاءة في انجاز المطلوب، فعالية دور التعلم التنظيمي في ترقية الوضع المؤسسي، ثم القدرة على إدارة التغيير ودوره في تحقيق التكيف البيئي، الجودة المهنية وبناء ثقافة التميز التنظيمي. كل هذه العوامل تدعم فلسفة التميز الوظيفي والذي بدوره سوف يمهد لتحقيق ميزة تنافسية لتلك المنظمات التي تطمح التميز في ادائها.

دراسة (بوسالم، 2017) بعنوان " دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في التمكين الإداري، ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

الفصل الأول

الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعدّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، حيث أنّ دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفوائدها.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولية ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا 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.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أنّ المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا اتجاه البيئة التي تعمل فيها. وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1-تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

*مرحلة الثورة الصناعية:

تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تمّ تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة⁽¹⁾. اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة إنجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.

*مرحلة العلاقات الإنسانية:

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة... أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين. ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

⁽¹⁾الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 76، 77.

***مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات:**

إنّ التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن تزايد التلوث البيئي جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج و انبعاث الغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع. كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات⁽¹⁾.

***مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:**

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

***مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:**

حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية⁽²⁾.

***مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:**

تعدّ هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

***مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات:**

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الاضطرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي

⁽¹⁾ صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي الثالث: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار،

الجزائر، 14-15 جانفي 2012، جامعة بشار، ص 7.

⁽²⁾ خبايا عبد الله وخبايا صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث مؤسسات الأعمال والمسؤولية

الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2015، ص 3.

بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك وقضايا التسمم الغذائي وإصابات العمل والانتهاكات البيئية المختلفة⁽¹⁾.

*مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة⁽²⁾.

2-التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها⁽³⁾:

• العولمة:

وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أوضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية 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.

• تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:

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

• الكوارث والفضائح الأخلاقية:

حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

• التطورات التكنولوجية المتسارعة:

والتي صاحبها تحديات عديدة أمام مؤسسات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار،

(1) صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 8.

(2) صديقي خضرة، نفس المرجع، ص 9.

(3) فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 35.

خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاماً على مؤسسات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها، ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب المؤسسة ولا امتثالا مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع. وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

- عرّف (Boone&Kurtz) المسؤولية الاجتماعية بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها بسياسات الإجراءات والأفعال والتي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساس.
- وعرفها (البكري) على أنها مجمل الالتزامات التي تتعهد بها المؤسسة في تقديم ما يرغبه الزبون وانسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المؤسسة وبما تحققه من عوائد مربحة⁽²⁾.
- ويرى (Pride&Ferrell) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المؤسسات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع.
- عرّف دركر (Drucke) المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.
- ويرى (Robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع⁽³⁾.
- كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمتها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.

(1) فؤاد حسين محمد أحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك مرجع سبق ذكره، ص 36.
(2) علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، أمير غانم العوادي، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37.
(3) بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 3.

- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها 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⁽¹⁾.
 - وتعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية.
 - وعرفت أيضا بأنها عبارة عن الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها اختياريا، والتي تعنى بالتزامات المشروع اتجاه المجتمع بالإضافة إلى التزامات المشروع اتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح، فهي تخلق لدى المؤسسة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها⁽²⁾.
 - لقد أوضح (Carroll) في أبحاثه الرائدة "أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشتمل أربعة جوانب رئيسية وهي الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية (إنسانية) لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والأخلاقية والقانونية والخيرية، والمجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري⁽³⁾.
 - كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي، وعند قيامها بتقييم القرارات من وجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل⁽⁴⁾.
 - وعرفت أيضا على أنها التزام مؤسسات الأعمال اتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المؤسسات في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونيا⁽⁵⁾.
- وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين، فيما يلي نورد بعضها منها من خلال الجدول التالي:

(1) بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مرجع سابق، ص 3.

(2) عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، ص 3.

(3) محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية في مؤسسات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، دفعة 2014، ص 22.

(4) بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012، ص 4.

(5) علاء فرحان وآخرون. فلسفة التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص 38.

الجدول (1-I): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المصدر	التعريف
Murray & Montanari, 1986, 817.	تعّد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج product يقدم إلى جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.
Goolsby & Hunt 1992.	عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل به.
Schermerhorn, 2001, 126.	التزام المؤسسة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
O'brien & Robinson 2002, 3.	القيام بالأشياء الصحيحة.
Fulop & Others, 2000, 15.	تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الاقتصاديات.

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام الشركة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام مؤسسات الأعمال بتنفيذ واجباتها اتجاه المجتمع.

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة تمثل للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها مايلي⁽¹⁾:

1- بالنسبة للمؤسسة:

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات تطوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
-من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

⁽¹⁾ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 25.

-تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع ومن أهم انعكاسات فوائد المسؤولية الاجتماعية خارج المؤسسات هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، تعزيز سمعة المؤسسة وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة⁽¹⁾.

أما فوائد المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات هي تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية تعزيز ولاء الموظفين ورفع روحهم المعنوية، تحسين سلامة وصحة العاملين، التأثير الإيجابي على قدرة المؤسسة في توظيف وتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم وتحقيق؟؟؟ مرتبطة بزيادة الإنتاجية وكفاءة الموارد⁽²⁾.

2-بالنسبة للمجتمع:

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

-ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

-الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

3-بالنسبة للدولة:

-التخفيف على الدولة الأعباء في خدماتها الصحية والتعليمية والاجتماعية.

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

-تؤدي التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في زيادة عوائد الدولة، بسبب وعي المؤسسات بأهمية العدالة الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة بالإضافة إلى كسب الدول مستحقاتها من الضرائب والرسوم.

رغم هذه الفوائد المرجوة من المسؤولية إلا أن هناك معارضون لفكرة تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية وأبرزهم فيدلك⁽³⁾.

-الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يُحوّل المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية.

-إذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.

-محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى مؤسسات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

⁽¹⁾ Singhapakdi, Anuson, Karande, Kiran Rao.cp.& vitell, scottj. How omportant are ethics and social. Responsibility. Amultinational study of marketing professionals. Europeau journal of Marketing, 2001, p 133.

⁽²⁾ عمر عزاوي، سايج بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئة المؤسسات الاقتصادية في إرساء الثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، المنعقدة بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص 404.

⁽³⁾ محمد فلاق وقدرور بن نافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة (التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذي)، ملتقى مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار 14-15 فيفري 2012، ص 14.

-تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى لمنظمة الأعمال لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المؤسسة، كما أنّ المشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط.
المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

يرى المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية، بأن هناك مواقف مؤيدة، تتبنى المؤسسة مزيداً من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل يكتشف بسهولة أن هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره

مهذا لوجود مؤسسات الأعمال الحرة، ويدعم كلا الطرفين آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية⁽¹⁾

وعليه يمكن أن نستعرض آراء الطرفين كالآتي:

أولاً: المؤيدون لتبني المسؤولية الاجتماعية.

يرى هذا الفريق أنه لا مجال لتعارض أهداف المنشأة مع مصالح المجتمع وأنها مسألة محسومة وذلك استناداً إلى الحجج التالية⁽²⁾:

-يتوقع الجمهور من مؤسسات الأعمال أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه ومن خلال مجالات متعددة ليست فقط، وهذا يجسد كون منظمة الأعمال جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه؛

-إنها تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين، وذلك من الثقة لدى المجتمع وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً وازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين والمحللين الماليين؛

-إنّ الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه إلى الأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المؤسسات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام؛

-تعدّ مجالاً مناسباً في العلاقة بين المؤسسة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية التي تسعى منشآت الأعمال إلى تحقيقها وهي السمعة أو الشهرة الشاملة للمنظمة أي تعزيز صورة الشركة ونفوذها؛

-بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل وازدياد القدرة على جذب وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين؛

-تعمل على تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع؛

-التقليل من الإجراءات الحكومية والقوانين المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال،

-الحصول على ميزة تنافسية مقابل منشآت الأعمال التي لا تبدي القدر المناسب من التعقيد بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية، حيث يتجه للتعامل معها أكثر من غيرها؛

-في حالة عدم قيام منشآت الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع لمعالجة وحلّ مشكلاته التي يعاني منها فإنها من الممكن أن تفقد الكثير من قوتها الأثرية في المجتمع؛

-رفع الروح المعنوية للعاملين بمنشأة الأعمال، وذلك من خلال رؤية العاملين للمنشأة مدى اهتمامها وحرصها عليهم من تفعيل جوانب المسؤولية الاجتماعية لديها.

⁽¹⁾ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الأردن، داروائل للنشر، 2001، ص 51.

⁽²⁾ نعمون حكيم، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية، دفعة 2013، ص 30.

وتأكيدا لرأي المؤيدين، يقول "ماكدونالدز": "إنَّ المسؤولية الاجتماعية ليست برنامجا له بداية ونهاية، فطالما كان التصرف بشكل مسؤول جزء من هويتنا وكياننا وسوف يظل هو الأسلوب الذي تمارس به منظمة ماكدونالدز الأعمال، أنه التزام ثابت ومستمر"⁽¹⁾.

ثانيا: آراء المعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية.

أما الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية تتعارض مع الهدف الرئيسي لمنظمة الأعمال بتحقيق الربح، ومن هذه الحجج ما يلي⁽²⁾:

- إنَّ تبني دورا اجتماعيا أكبر من قبل مؤسسات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود مؤسسات الأعمال الخاصة.

- في حالة انفراد منشأة الأعمال بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها كلفا إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس على موقفها وقوتها التنافسية في السوق؛

- ذوبان الأهداف الأساسية للمنشأة واضمحلالها مع مرور الزمن وزيادة مطالبات المجتمع والدولة للمؤسسات في تبني أهداف اجتماعية وبالتالي تصبح المؤسسة عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج... إلخ؛

- تحميل مؤسسات الأعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة؛
- تكاليف المسؤولية الاجتماعية عالية، وبالتالي ستنعكس آثارها على المجتمع من خلال الزيادة في قيم وأسعار السلع؛

- تفتقر مؤسسات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب، ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز مؤسسات الأعمال دورا أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد؛

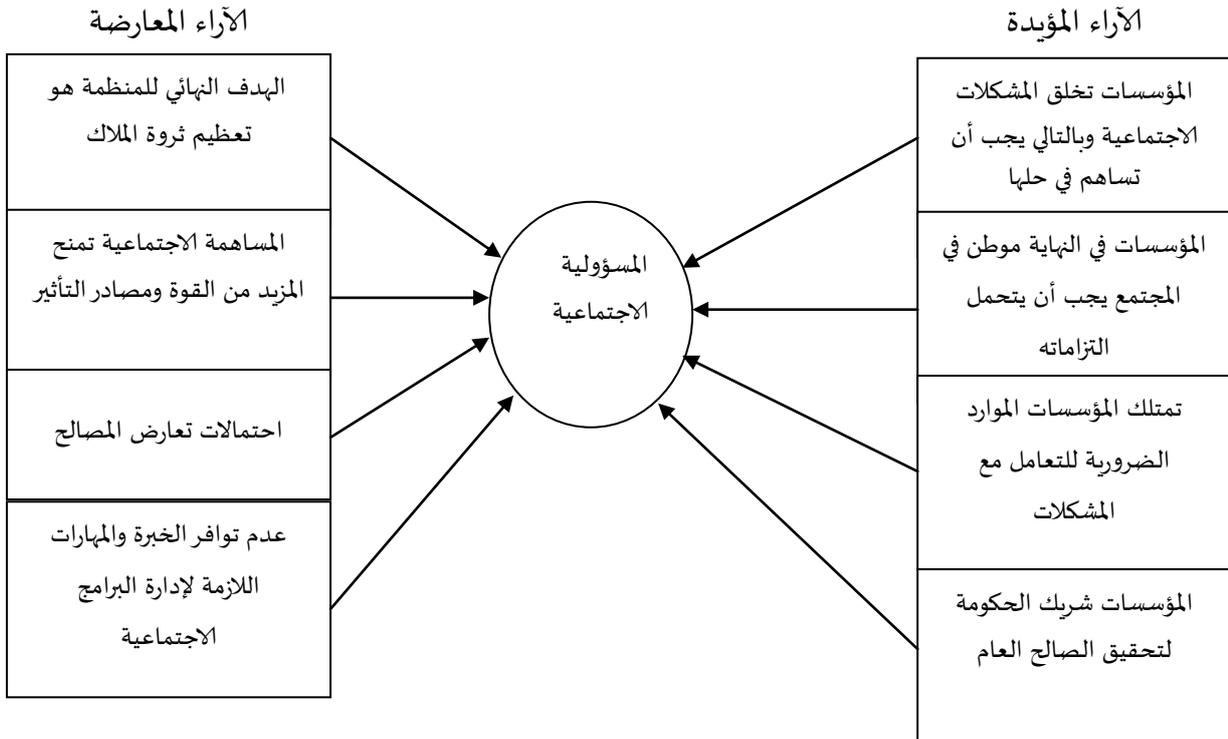
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى مؤسسات الأعمال في معالجة المشاكل الاجتماعية التي تعترض عملها؛
- لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الإنجاز الاجتماعي المحقق، مما يؤدي إلى عدم التأكد عن مدى الإنجاز المتحقق وقد يترك المجال للدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يغمط حق المؤسسة رغم تبنيها دورا اجتماعيا أكبر⁽³⁾.

⁽¹⁾ علاء أحمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2011، ص 15.

⁽²⁾ نعمون حكيم، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 28، 29.

⁽³⁾ Holmes Sandra, Corporat Social, Performance and present Areas of Commitment academy of management Journal-vol 20, 1985, p13.

الشكل (1-I): ملخص بالآراء المؤيدة والآراء المعارضة.



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص 190.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

مما لا شك فيه فإنّ المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة إلى مجالاتها واتجاهاتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل كالآتي:

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

سعى العديد من الكُتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من (Pride & Ferrell) الذين أشاروا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في ما يلي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7.

-المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

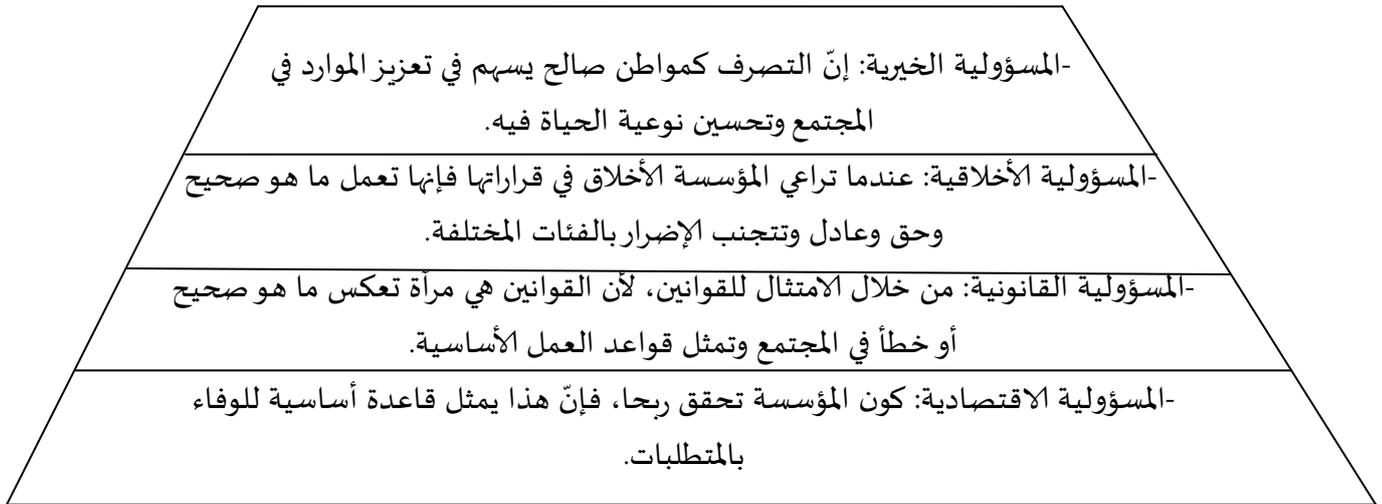
-المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.

-المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

-المسؤولية الاقتصادية: بأن تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل (2-1): هرم كارول (CARROLL) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ظاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، الأردن، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها CARROLL بشكل المعادلة التالية⁽¹⁾:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية

⁽¹⁾ بوبكر محمد محسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، 2014، ص 14.

المصدر: عرابية رايح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية، ملتقى عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص 4.

ثانيا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسعة مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي⁽¹⁾:

✓ المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي (Environmental Restoration)

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

✓ المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات (Ethics)

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

✓ المبدأ الثالث: المساءلة والمحاسبة (Accountability)

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

✓ المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment)

العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

✓ المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results)

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

✓ المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards)

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

✓ المبدأ السابع⁽²⁾: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships)

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

✓ المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات (Quality Products and Services)

⁽¹⁾ عريوة محاد، الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 55.

⁽²⁾ عريوة محاد، الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مرجع سابق، ص 56.

تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

✓ المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Community Involvement)

تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أولا: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

حدد السيد أحمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي⁽¹⁾:

■ الاهتمام: ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتهي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرس على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.

■ الفهم: هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم مؤسساتها ومؤسساتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

■ المشاركة: يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة: الاهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالاهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكل ما زاد فهمه زاد اهتمامه، كما أن الاهتمام والفهم ضروريا للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الاجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

ثانيا: معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية⁽¹⁾:

⁽¹⁾ ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية التربية وعلم النفس، غزة، 2009، ص 114.

- معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
- معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث: مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

أولاً: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي:

1- مجال المساهمات العامة⁽²⁾:

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حلّ المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجديدها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

*البذل في سبيل الإنسانية: تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

(1) محمد فلاق وقدور بنافلة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة (التحول من العمل الخيري إلى العطاء

الذكي)، مرجع سابق، 2012، ص 10.

(2) محمد فلاق المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة (التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي) بنافلة، مرجع

سابق، ص 6، 7.

*المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

*الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

*الخدمات الصحية: تدعيم البرامج التي تحدّ من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة.

*رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

2- مجال الموارد البشرية⁽¹⁾:

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

*سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

*تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومراتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقية، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

3- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

⁽¹⁾ محمد فلاق وقدور بنافلة المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة (التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي)، مرجع سابق، ص 7.

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات. فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية. يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

- الموارد الطبيعية: الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.
- المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي:

- تحديد وتصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
- تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

ثانيا: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي⁽¹⁾:

- المساهمة المجتمعية التطوعية: ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة: غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع

⁽¹⁾ بن مسعود نصر الدين وكوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، مرجع سابق، ص 6.

موظفها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

• حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتمهياً المناخ العام الذي يمكّن 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.

المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفوائدها.

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال إلى جانب التعرف على أهم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية ومعرفة مختلف الفوائد التي من خلالها يجب على المؤسسة التقيد وتقديس المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

في ظل التطور الراهن في مؤسسات الأعمال وتوسع نشاطها اتخذت هذه الأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تعتبر كنظام حيوي في المؤسسة يتطلب وجود ركائز وعوامل نجاح التي تدعم وجودها، وتسهم في نجاحها وعلى هذا الأساس يمكن التعرض إلى ركائز وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية كما يلي:

أولاً: أسس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

لقد أصبح من الضروري أن يتوفر لدى مؤسسات الأعمال حتى تنجح في أدائها لمسؤوليتها الاجتماعية بمجموعة من الأسس، والتي قد تتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

-إذا كانت المنشأة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية فمن الأفضل أن تبدأ بالمسائل الصغيرة أو التي يمكن أدائها بذاتها مثل تدريب الموظفين والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة.

-ألا تتخذ مؤسسات الأعمال قيامها بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي.

-إنه من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة، مع الأخذ في الأولويات بأكثر الأعمال صلة بأهداف المؤسسة.

-أن يكون توجه المؤسسة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعا من قيم أخلاقية راسخة تبني عليها الاستراتيجيات والخطط والأهداف.

⁽¹⁾ يوسف ذياب عواد، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، فلسطين، بدون دار النشر، 2010، ص 9.

-الأخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات أهداف متسعة للمجتمع.

-الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية وفقا لقدرات المنشأة مع العمل على تنميتها لتصبح على المدى الأجل كيانات كبرى.

ثانيا: عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية.

حتى تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمتها ما يلي⁽¹⁾:

-ضرورة إيمان منظمة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديرها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل شركة اتجاه المجتمع، وهو أمر لا تفضل به الشركة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجبا عليها.

-أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلا من الانتقاد والشكاوي للسلبات الموجودة.

-أن يصبح هذا النشاط جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماما كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.

-يجب على الشركة أن تخصص مسؤولا متفرغا تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفعال على مستوى الشركة.

-من أكبر المعوقات التي تواجه مؤسسات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

-الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها، فكثيرا من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين على تنفيذها طبقا لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.

-الاهتمام يجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها بنفسها حتى يكتب لها الاستمرار والبقاء، وحتى لا تصبح مركز تكلفة قد تلجأ المؤسسة في يوم من الأيام إلى الاستغناء عنه.

(1) أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 10، 11.

-الحرص على تقديم أداء قوي و متميز وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتجا تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلا في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.

-الحرص على أن تسعى هذه البرامج الاجتماعية على التعاون والتنسيق مع ما هو موجود من برامج وأنشطة متشابهة حتى لا يتم تكرار الجهد وضياع الوقت وصرف المال في برامج قائمة، مع التأكيد على أن الاحتياج للبرامج الاجتماعية كبيرا جدا ويحتاج إلى آلاف البرامج من المؤسسات.

-كل منظمة أو شركة صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئا لمجتمعها ولمن حولها وليس المهم حجم البرنامج الذي يقدم بل الأهم أن يتم تقديم شيء يستفيد منه المجتمع مهما كان حجمه.

-إجراء مراجعة بيئية لأثار مخرجات المؤسسة مع تبني السياسات اللازمة للتعامل مع الهدر والنواتج العرضية وترشيد الاستهلاك لمصادر الطاقة وكل ما يتعلق بالاستخدام الآمن لمنتجات منظمة معينة.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد مؤسسات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءا منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى⁽¹⁾.

المطلب الثاني: إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال.

يتطلب تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال الحديثة عدد من الاستراتيجيات للقيام بعملها بكفاءة وفعالية في ظل المنافسة العالمية، والعمل كذلك على نشر هذه المسؤولية الاجتماعية من خلال عدد من الأطراف المساهمة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يأتي:

-استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال:

تسعى المؤسسات من خلال التخطيط الاستراتيجي إلى تقييم بيئتها من خلال المسح البيئي وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذا تحديد نقاط القوة والضعف التي تعترضها، ومن خلال المعلومات المتوفرة من عملية المسح البيئي يمكن للمدراء اتخاذ القرارات الصائبة حول كيفية الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وكذا كيفية تجنب التهديدات وتلاقي نقاط الضعف⁽²⁾، ومن خلال الأبعاد التي طرحها Carroll نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية⁽³⁾.

1- الإستراتيجية المعرقلة (Obstructionist Strategy)

تهتم المؤسسة هنا بتلبية المتطلبات الاقتصادية فقط، أما المتطلبات الاجتماعية فيتم مقاومتها ومحاربتها من قبل إدارة المؤسسة⁽⁴⁾، وأن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية تقوم بترك المشاكل دون حل إلى أن

⁽¹⁾ محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، طبعة 1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2009، ص 180.

⁽²⁾ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية بالعراق، كلية الإدارة والقياس، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، دفعة 2003، ص 69.

⁽³⁾ أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، مذكرة ماجستير، جامعة أسيوط بمصر، كلية التجارة، تخصص الإدارة والسلوك التنظيمي، دفعة 2010، ص 14.

⁽⁴⁾ سنقرية رقيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، دفعة 2013، ص 4.

يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسئوليتها اتجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.

2- الإستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy):

وتهتم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا⁽¹⁾، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية، فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ المؤسسات إلى مناورات قانونية للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المؤسسة

3- الإستراتيجية التكيفية (Accommodative Strategy):

تستخدم المؤسسات هذا النوع من الاستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الاستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية⁽²⁾.

وسلوك المؤسسة في هذا المستوى يكون منسجما مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعا من ثقافة.

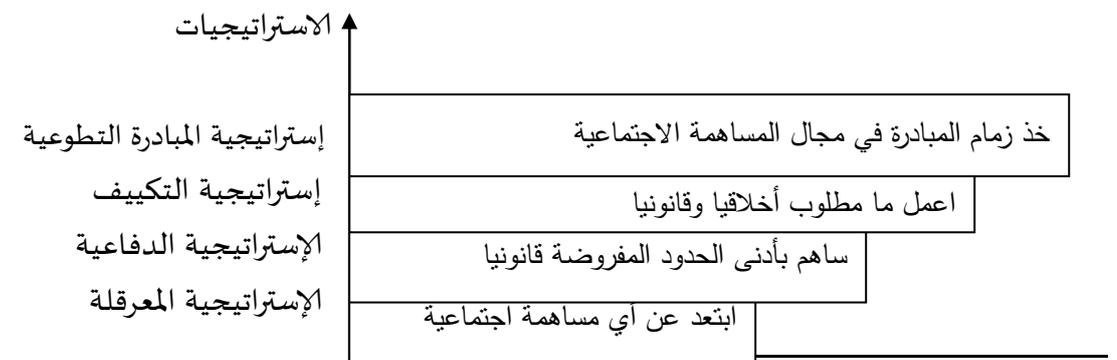
4- الاستراتيجية المبادرة (Proactive Strategy):

تشير هذه الاستراتيجية إلى أنّ المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية. انطلاقا من أن المؤسسات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤوليتها اتجاه الأعمال التي تقوم بها⁽³⁾.

بإضافة إلى كل ما تمّ ذكره سابقا فإنّ الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة من الحرية الكافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق.

كما يمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

الشكل (3-I): تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة.



⁽¹⁾ ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بو بكر بلقايد، تلمسان، 2007، ص 30.

⁽²⁾ سقيرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص 30.

⁽³⁾ ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

الالتزام تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

المصدر: فؤاد الحسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40.

وتجدر الإشارة إلى أن إتباع المؤسسة لأي من تلك الاستراتيجيات يعتمد في الأساس على قناعة إدارة المؤسسة بالدور الملقى على عاتقها اتجاه المجتمع، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين استراتيجيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية وهذا من شأنه أن يذهب إلى حد أبعد⁽¹⁾.

المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارستها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية الاجتماعية، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات⁽²⁾.

ومع تعاظم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر، فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات الاستراتيجية اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها.

وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن

⁽¹⁾ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 71.

⁽²⁾ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 37.

المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف واءها ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملاءمتها وعدالتها للعاملين، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارستها بالفساد.

وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارستها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من اخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث انهيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المؤسسات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري.

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أنّ غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة...إلخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية، وأخيرا فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير:

- الاحترام والمسؤولية: بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
- دعم المجتمع ومساندته وحماية البيئة⁽¹⁾.

خلاصة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل مؤسسات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، وتقليل النزاعات والصراعات بين إدارة المؤسسة وعمالها وكذلك المجتمعات التي تحيط بها من خلال التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية من استدامة الموارد من أجل الحفاظ على الأجيال

⁽¹⁾ ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 37.

المستقبلية، وكذلك الشفافية في الأعمال والمساءلة من خلال إجراء تقارير حول مدى التزام وتطبيق المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وبعد دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، نستنتج على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وللمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع، وتتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والإنساني و كذلك البعد البيئي و يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاثة اتجاهات وهي المساهمة المجتمعية التطوعية، العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة، حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي.

و لنجاح المسؤولية الاجتماعية ركائز و أسس وعوامل يجب مراعاتها كما يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة استراتيجيات تتمثل في: إستراتيجية الممانعة، الدفاعية، التكيفية والمبادرة (التطوعية)، وفي الأخير هناك فوائد تسمح للمؤسسة بتعزيز خبراتها من خلال المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني

التميز التنظيمي ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه

تمهيد:

يعتبر تحقيق التميز التنظيمي هدفا لكل المؤسسات التي تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح، والمحافظة على نجاحها وبقائها، وهذا يجعلها تسعى باستمرار إلى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها، وإلى تطوير منتجاتها، واستخدام أدوات ووسائل متجددة. وكذلك بالحفاظ على زبائنها وموظفيها والعلاقة الحسنة مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية وهو ما سنتناوله في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي، دوافعه ومراحل تطوره

المبحث الثاني: متطلبات، أبعاد ونماذج التميز التنظيمي

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي، دوافعه ومراحل تطوره

المطلب الأول: مفهوم التميز التنظيمي ومراحل تطوره

أولاً: مفهوم التميز التنظيمي

إدارة التميز من المفاهيم التي تعتبر فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها¹ إلى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للارتقاء بأداء المؤسسات وتطويره. من خلال الدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تعرضوا إلى تعريف التميز، مع ملاحظة انه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه وسنتطرق إلى أهمهما فيما يلي:

عرف Burckhardt التميز بأنه سعي المؤسسات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء. عرف Gilgeous أيضاً التميز التنظيمي أو المؤسسات المميّزة بأنها "المؤسسات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء منافسها، ونقاط القوة والضعف الخارجية، والبيئة المحيطة بها"². ويعرفه ESKILD بأنه الطريقة التي تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المؤسسة و الموظفين والمجتمع وبالتالي زيادة إمكانية النجاح الطويل المدى.³

كما عرف McGregor (1994) التميز بأنه كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة. كذلك عرف الخلف (1997) التميز بأنه " جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي أنه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية وتقييم تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب وإعادة الأعمال. كما جاء في دليل جائزة الملك عبد الله لتمييز الأداء الحكومي والشفافية سنة 2002 بأن التميز يؤدي إلى تحقيق المؤسسات الحكومية لأداء أفضل لموظفيها وخدمة مميزة لمتلقي الخدمة وذلك من خلال تطوير آليات عملها وبما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي ويحقق فعالية عملياتها وإجراءاتها .

يعرف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري و التفوق التنظيمي، تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية و التسويقية و المالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه انجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، و يرضي عنها العملاء و كافة أصحاب المصلحة⁴ كما أن التميز لا يعني النجاح فقط ولكن يشمل النجاح و التفوق و التفرد من أجل البقاء و النمو ، فالنمو و التميز وجهان لعملة واحدة⁵ .

¹ صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع و تميز الأعمال في منظمات الأعمال العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر 27-29 نوفمبر 2004 ص 23

² مسعود هاني العمارين، اثر TQM في بلورة التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدارة، الأردن، 2007، ص 22

³ أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة و أثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 36، عدد 1، 2009، ص 146

⁴ علي السلي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001، ص 80

⁵ مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 38

ويعرف كذلك على انه مجموعة من القواعد والأساليب المنطقية الحكيمة التي توازن بين الاهداف والقدرات والممارسات في المؤسسة والتي تقودها إلى تحقيق أفضل لإنجازات¹

كذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه عملية التنسيق والتوفيق بين عناصر المؤسسة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، و الوصول بذلك إلى مستوى يحقق رغبات و منافع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمؤسسة².

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالميزة التنافسية المستدامة ويعرفه على أنه الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية المستدامة للمؤسسة في عصر المؤسسات الذكية، والجودة الشاملة (TQM) أو الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ أو الانحراف، وتبني الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة من أول مرة³.

أيضا هناك من يعرف التميز التنظيمي على أنه نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المؤسسة ، استراتيجياتها، عملياتها ، والتي من خلالها يصل الفرد إلى عمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح في الوقت الصحيح⁴.

في حين أن هناك من يربط التميز التنظيمي بالموارد البشري ويعرفه على أنه مجموعة سلوكيات وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات لكي تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة⁵.

يعرف التميز التنظيمي " بأنه قدرة المؤسسات على الإسهام بشكل استراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المؤسسات، انه حفاظ المؤسسة على أفضليتها واختلافها في مكانها ومكانتها ، حاضرًا ومستقبلاً ، بما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة.

ثانياً: مراحل تطور التميز التنظيمي

¹ غسان غريب سعد الدوري، إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص31

² قبطان شوقي، إدارة التميز، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010 ص

³ علي السليبي، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص08

⁴ لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع والمعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص19

⁵ وليد علاء فرج " علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الكلية التقنية الإدارية -

هيئة التعليم التقني، بغداد ، 2009 ، ص 1

لم ينشأ التميز التنظيمي من فراغ ، بل انطلق من مجموعة من النظريات و المفاهيم الإدارية التي تشكل في مجموعها الإطار النظري للتميز التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في موضوع التميز التنظيمي كما يلي:

- مدخل الإدارة العلمية أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي.¹
- مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التميز التنظيمي مع إبراز أهمية المصطلحات التالية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية.

إن معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين عام 1880 وعام 1940 كانت تفترض أن المؤسسة مغلقة على البيئة ولا تتأثر بها إلى أن توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى الاعتراف بالأثر البيئي على المؤسسة ، فاتجه التنظير نحو المؤسسة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي تعتبر المؤسسة عبارة عن نظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية متفاعلة و متكاملة من أجل تحقيق التميز ، ويتوقف نجاح النظام الكلي على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

ومع النهضة الصناعية اليابانية و تميزها على الصناعة الأمريكية ، وما حققه اليابانيون من تقدم و تميز ، قام العديد من الباحثين و المفكرين بمحاولة دراسة الطريقة اليابانية في إدارة منظماتها ، وظهرت على إثر ذلك نظرية "z" للباحث (William OUCHI) عام 1981 ، في مقابل نظرية "X" التي تنص أن كره و تجنب العمل مؤصل في العاملين ، ونظرية "Y" التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد و يمكن أن يكون مصدرا للارتياح و الرضا².

وقد جاءت نظرية "Z" بهدف الربط ما بين الإجراءات الإدارية المتعارف عليها في الولايات المتحدة الأمريكية مع تلك التي يتم استخدامها في اليابان وصولاً إلى ما أسماه أوتشي في نظريته بالإطار الأوسط

في عام 1980 تم تقديم نموذج (McKinsey) الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز التنظيمي وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات ، المتغيرات الملموسة، و المتغير التابع، المتغيرات الملموسة هي (الإستراتيجية و الهيكل والنظم) و التي عادة ما تكون عملية و ممكنة و سهلة التحديد في المؤسسة و موثقة مثل التقارير الإستراتيجية، والخطط التنظيمية ، والرسوم البيانية التنظيمية وغيرها من الوثائق، بينما يمثل (الموظفون، الأسلوب، والقيم المشتركة) ، المتغيرات غير الملموسة، لأنها أكثر صعوبة في الفهم و التغيير، في حين تمثل المهارات المتغير التابع

من خلال تحليل عدة منظمات ظهر للباحثين أن المؤسسات الأمريكية تميل إلى التركيز على المتغيرات الملموسة التي يمكن تغييرها أي (الهيكل، الإستراتيجية، النظم) في حين تقوم بإهمال المتغيرات الأخرى (الأسلوب،

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2006، ص5

² أبوبكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي ، رسالة دكتوراة تخصص إدارة أعمال جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015، ص61

الموظفين، القيم المشتركة) التي تعتبر متغيرات غير ملموسة، وتعتبر المؤسسات اليابانية ناجحة في ربط هيكلها، ونظمها إستراتيجيتها مع المتغيرات غير الملموسة.

وفي عام 1982 قدم الباحثان (WATERMAN& PETERS) نظرية البحث عن التميز¹، من خلال دراسة أكثر من 43 مؤسسة أمريكية متميزة على مدى عامين.

وفي عام 1985 قدم الكاتبان (AUSTIN & PETERS) نظرية التميز من خلال الموارد البشرية وهذا يتفق مع مبادئ المدرسة السلوكية.

وفي عام 1988 أضاف (PETERS) أن المؤسسات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت و تغيير ثابت من خلال خلقها للقيمة المضافة وتركيزها على الجودة و المرونة، ويعتبر هذا ضمن فكر المدرسة الاجتماعية التقنية.

وفي عام 1990 قامت شركة (XEROX) بالاستفادة من مبادئ ديمنج وحركة الجودة ، فطورت نموذجا للتميز من ستة معايير هي : إدارة القيادة ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة عمليات الأعمال ، التركيز على الزبون و السوق ، استخدام المعلومات و أدوات الجودة ، ونتائج الأعمال.

في عام 1992 أكد (DE GAULEJAC & AUBERT) أن التميز يأتي من داخل المؤسسة من خلال التركيز على القيم و الانتماء و الالتزام بالتدريب و التقييم و تشجيع المنافسة و الدعم وهذا ضمن فكر المدرسة السوسيولوجية.

من عام 1999 إلى 2003 كان هناك جهود من قبل الباحثين (Park&dahlgaard) والتي أدت إلى تطوير نموذج مبسط و متكامل هو (4P) حيث شمل معايير ملموسة و غير ملموسة للوصول إلى التميز التنظيمي وهي : (leadership) القيادة (partnership and teams) الشراكة و فرق العمل ، (people) البشر ، (products) المنتجات (processes) العمليات ، وركز على الموارد البشرية بشكل أساسي ، فقد تبني أن التميز يتحقق من خلال القيادة للموارد البشرية الداعمة للمشاركة و فرق العمل و التي تدير العمليات لإنتاج المخرجات .

في عام 2004 طورت شركة تويوتا من قبل (LIKERT) نموذجا يتكون من المعايير التالية: الفلسفة (PHILOSOPHY) و العمليات (process) حل المشكلات (problem solving) والبشر و الشراكة (people/partners)

كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز و اعتمدت على نماذج تقييم وأوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج على غرار نموذج مالكوم بالدرج الأمريكي، نموذج ديمنج و النموذج الأوروبي وغيرها من نماذج التميز العالمية والمحلية.

¹ صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص70

إن الإتقان أرفع درجات الجودة والتميز، و مراحل تطور الجودة والتميز التنظيمي بدأت بمراقبة الجودة ثم انتقلت إلى توكيد الجودة، ثم إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى إدارة التميز التنظيمي التي تمثل اليوم رأس هرم الجودة والتميز حول العالم¹.

أما مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترح الباحث (STEEL) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.

ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي

تكمن أهمية التميز التنظيمي في² :

1. المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
 2. المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟
 3. المؤسسة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المؤسسات المنافسة.
 4. المؤسسة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة؟ والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.
- كما أن هنالك عدة فوائد لتطبيق التميز التنظيمي في المؤسسات، وتشمل: النجاح الدائم على المدى القريب والبعيد، كسب ولاء المتعاملين، ثبات التوجه الاستراتيجي، خفض التكاليف واكتشاف فرص التحسين، الاستدامة في التميز وأهمية التقييم المؤسسي وفوائده ومتطلبات التحسين المستمر، زيادة دوافع التغيير نحو التميز بشكل دائم، مباشر وآلي³.

المطلب الثاني: دوافع وعوائق التميز التنظيمي

أولاً: دوافع التميز التنظيمي

هناك عدة مبررات تدفع بالمؤسسات إلى تبني التميز التنظيمي، ولعل من أهم دوافع التميز التنظيمي ما يلي⁴:

¹ http://om-alcqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.

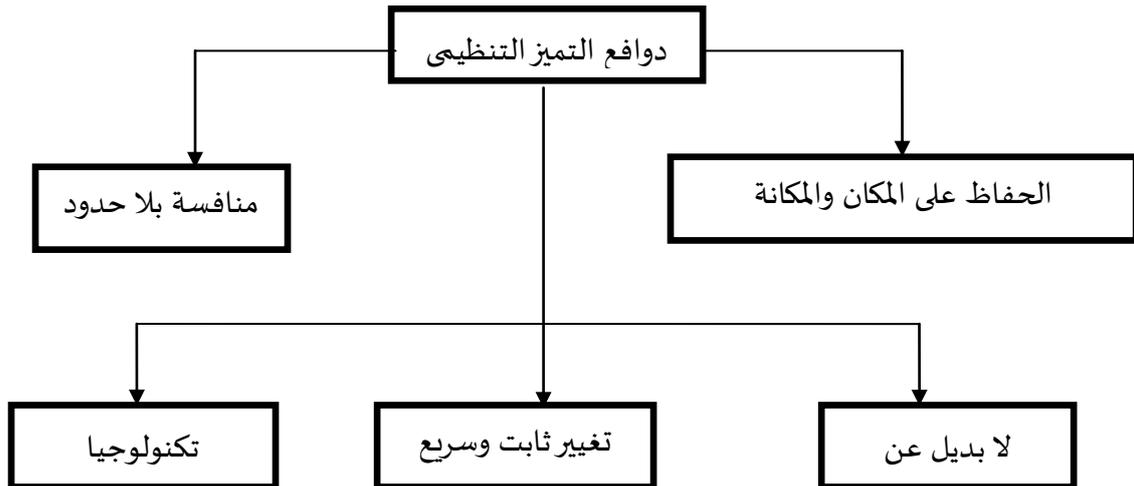
² مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 21-22/5/2013، ص8

³ http://om-alcqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.

⁴ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة 2006 ص6

- 1- التغيير السريع : من منطلق كون " الثابت الوحيد هو الحاجة إلى التغيير "، في ظل اعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا ، تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان الاستقرار ، فالاستقرار ليس معناه الجمود وعدم التغيير ، بل التلاؤم مع الظروف و الأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها مما يحتم على المؤسسة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار في المحافظة على موقعها التنافسي و تطويره في حاضرها و مستقبلها.
- 2- المنافسة بلا حدود: بصفة عامة يمكن القول بأن الفكر الإداري الحديث ، يؤكد طبيعة المنافسة التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الحديثة و التي يمكن وصفها أنها " منافسة بلا حدود" التي جاءت كأحد مفرزات العولمة التي وأجبرت منظمات الأعمال علي الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة و في ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة ، لم تعد صناعة التميز خيارا بل حتمية على المؤسسة أن تولي لها أهمية بالغة في سبيل تحقيق التفوق المستديم على منافسيها ، ونيل رضا وولاء أصحاب .
- 3- حفظ المكان و المكانة: السعي نحو التميز يضمن للمؤسسة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف و العمليات الداخلية، يمكن المؤسسة من زيادة أرباحها و توسيع حصتها السوقية بين المنافسين.
- 4- الجودة: في ظل سعي المؤسسات نحو تحقيق التميز التنظيمي ، تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة ، فالمؤسسة وضمن مساعي تحقيق الجودة الشاملة ، لا بد من تركيز الاهتمام على أبعاد التميز المتمثلة في (الهيكل التنظيمي ، الموارد البشرية ، الإستراتيجية ، الثقافة التنظيمية ، القيادة) ، واعتبارها أحد المدخلات التي تدفع المؤسسات للوصول إلى التميز التنظيمي.
- 5- تكنولوجيا المعلومات: إن تطور وسائل و تكنولوجيا المعلومات بأشكالها المختلفة جعل عملية نقل و تبادل المعلومات و البيانات والخبرات عملية سهلة تتم بسرعة وفعالية ، وأصبحت التكنولوجيا الجديدة وسيلة لتخفيض التكاليف و زيادة السرعة في المعالجة و تحسين الجودة في أنشطة المؤسسات من خلال متابعة المهام و إجراء العمليات التصحيحية للأخطاء قبل وقوعها بما يضمن في الأخير تحقيق التميز التنظيمي و الشكل رقم (9) يلخص الدوافع السابقة الخاصة بالتميز التنظيمي:

الشكل رقم(1-II) دوافع التميز التنظيمي



المصدر: عادل زايد الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، ص 7.

ثانياً: معيقات التميز التنظيمي

إن بناء إستراتيجية التميز التنظيمي تتعزز من خلال العمل الجماعي، واتجاه الموظفين للسلوكيات التطوعية الإضافية، وسعيهم إلى مواجهة عقبات و معوقات التميز والتي يمكن تصنيفها حسب العديد من الباحثين والمهتمين بهذا المجال الإداري إلى ما يلي:

يرى (الفياض) أن معوقات التميز التنظيمي تكمن في مقاومة التغيير لدى منظمات الأعمال كما يلي:¹

- 1- عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي، بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير
- 2- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة، وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى امتيازاتها.
- 3- المحافظة على الوضع الاجتماعي وعدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
- 4- الرغبة في المحافظة على طرق وأساليب الأداء المعروفة، حيث إن متطلبات التميز تستلزم نفقات إضافية على المؤسسة.

أما (هيجان) فقد أضافت المعوقات التالية للتميز التنظيمي:²

- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة، أو عدم إتباع الأشكال الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- التمسك بالأنماط المألوفة.
- عدم وضوح الرؤية.

بينما تناولت (الزهري) بعض المعوقات الخاصة بالتميز التنظيمي في بيئة الأعمال العربية كما يلي:³

- 1- الخوف من الفشل
- 2- مقاومة التغيير
- 3- جمود القوانين
- 4- فقدان التحفيز
- 5- الاعتياد على الأمور
- 6- انخفاض الدعم الجماعي
- 7- تجنب المخاطر

¹ الفياض محمود، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، 1995، ص33

² الهيجان عبد الرحمان أحمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3، الأردن، 1994، ص 32

³ الزهري رندا، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص 46

8- الخوف من العقاب في حال الفشل

بالإضافة إلى ما تقدم ، نستطيع حصر وتحديد أهم معيقات التميز التنظيمي فيما يلي:

- عدم اختيار وتعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية.
- عجز قوانين وأنظمة المؤسسة ، عن وصف الآلية أو الديناميكية التي تتبعها لخلق التميز.
- ابتعاد المؤسسات البيروقراطية عن جعل التميز في الأداء أولوية من أولياتها ، فالموظفون في هذه المؤسسات يسعون للحصول على مهنة ثابتة ويغلب عليها الطابع الروتيني التقليدي مما يقلل فرص مرونة وانسياب العمل ، وينعكس سلبا على التميز في الأداء.
- قدم هياكل الأجور والرواتب و ارتكازها على أسس شخصية وتمييزية . بعيدا عن الموضوعية ، تسهم في تسرب المتميزين نحو مؤسسات أخرى ، لذلك يجب مراعاة تحسين أوضاع الموظفين من اجل خلق الولاء للمؤسسة وتقديم مستويات أداء عالية
- تدني مستوى النظام أو الطريقة التي يجري بها العمل حيث تتبنى بعض المؤسسات الإدارية نظاما هزيبا تسوده الأعمال الروتينية الرتيبة فقط ويقف عائقا لروح المبادرة و لسلوكيات الموظفين الإضافية فضلا عن عدم توفيره للأدوات و المعدات اللازمة للعمل.
- عدم وجود الاستقرار الإداري ، خصوصا المدير العام مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف المطلوبة .
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل المتمثلة في تحقيق السيولة الكبيرة مع انعدام الرؤية الإستراتيجية الداعمة لثقافة التميز.
- عدم الاستفادة من نظم المعلومات بالطريقة التي تسهل عملية الحصول على المعلومات بشكل سريع و مستمر بين الأقسام والوحدات .
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما يتعلق بالإدارة الالكترونية.
- إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المؤسسة.

المطلب الثالث : سمات المؤسسات المتميزة

إن المؤسسات الإدارية التي تحقق تميزا في الأداء ، تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة وهي:¹

- 1- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي ، حيث فرص النمو و التعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة ، وإصلاح العمليات المضطربة وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادات الكفاءة: إن القيادات تعمل كقدوة ، حيث إن للقيادات دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.

¹ Dick GROTE ,The performance Appraisal Question and answer , Book Survival Guide For Managers , USA, 2002,p24

- 3- تحمل المصاعب: إن المصاعب توضح للمنظمات قدراتها، حيث إن ارتكاب الأخطاء، و تحمل المؤسسة للأزمات و مواجهتها أو احتواءها، يسهم في صقل قدرات المؤسسة وتميزها.
- 4- الخبرات بعيدا عن العمل: إن المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص ، لاكتساب التميز في الأداء.
- 5- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المؤسسات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المؤسسات
- 6- الدقة المعززة: و يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها ، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام ، وخلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المؤسسة.
- 7- التعلم المستمر: حيث إن المؤسسات المتعلمة تنقل بذور التعلم من بيئتها الخارجية و تزرعها في بيئتها الداخلية ، وهذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.
- 8- منظمات عالية الإنجاز: تتسم المؤسسات المتميزة بنظم الأداء العالي (HPS) High Performing Systems من خلال إزالة المستويات الزائدة في الهيكل التنظيمي و دمج الوظائف و تقليصها (Downsizing) ، و إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على المشاركة و توسيع الاتصال في المؤسسة.¹
- 9- إعادة هندسة العمليات : تشترك المؤسسات المتميزة في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineerig) وهي إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء، كما يطلق عليها الهندرة ، إعادة البناء، إعادة الهندسة، حيث أنها تعتبر تغيير جذري للعمليات فهي تنطلق من نقطة الصفر كما أنها تركز على العمليات لا الوظائف والأنشطة.²

المبحث الثاني:متطلبات ،أبعاد و نماذج التميز التنظيمي

المطلب الأول: متطلبات التميز التنظيمي

يشكل التميز إطارا فكريا يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المؤسسات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة ، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع، وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

تستطيع المؤسسة التميز إذا توفرت لديها يتطلب توفر العناصر التالية³:

- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة.

- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية لتنفيذ العمل حسب التصميم الموضوع

¹ P.VAILI , The purping of high Performing Systems , Organizational Dynamics, Jossey-Bass ,San Francisco , 1982,p,25

² <https://www.bayt.com/en/specialties/q/18394/مميزا-التي-تجعل-الإداري-مميزا/18394/> (consulté le 13/05/2017)

³ بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، البليدة 12-13 ماي 2010، ص 5

- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد (أو الأفراد) أثناء العمل.

هذا ويتطلب تحقيق التميز أيضا الاستغلال الجيد و الأمثل لمختلف الموارد الاقتصادية من أجل إعطاء صورة لمنتجات المؤسسة في عيون العملاء، فهناك من ركز على الزبائن كمحور ومتطلب أساسي للتميز¹ ولهذا يجب على المؤسسة أن تتوفر فيها بعض الشروط اللازمة من أجل تحقيق ميزة التميز²:

بينما ركز آخرون على النشاط الابتكاري كمتطلب أساسي للتميز التنظيمي³، في حين إن هناك من ربط التميز التنظيمي بمتطلبين أساسيين هما: رضا الموظفين ورضا الزبائن.

في حين يرى (السلي) أن للتميز التنظيمي متطلبات رئيسية نختصرها:⁴

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن توجهات المؤسسة ويضم الرؤية، الرسالة الأهداف، السياسات.
- 2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشد القائمين إلى مسؤولياتهم
- 3- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- 4- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة⁵
- 5- نظام معلومات متكامل لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- 6- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
- 7- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المؤسسة.
- 8- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- 9- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج .

من خلال ما سبق يمكن حصر متطلبات تحقيق التميز في الشكل التالي:

¹ الحداد عوض، "مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة لثقافة العملاء"، مجلة إدارة العصر، العدد43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 38-46

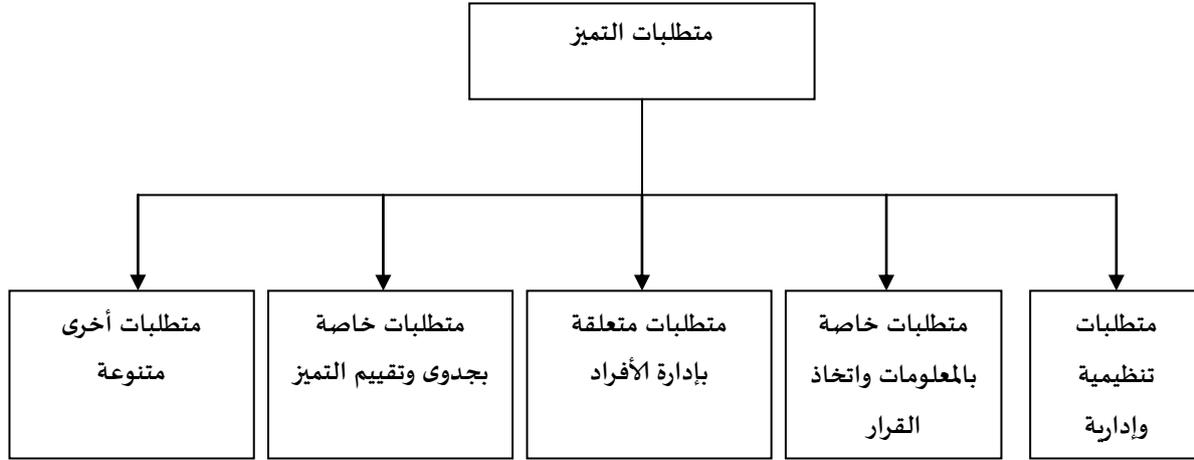
² شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، منشورة. تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005

³ الصبري عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط1، دارالصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 14

⁴ علي السلي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص26

⁵ <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>, consulté le 13/05/2017

الشكل رقم(II-2): متطلبات إدارة التميز



المصدر: بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة 12-13 ماي 2010، بتصرف. ص7.

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

قام العديد من الباحثين، و الدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتميز المؤسسات، حيث تبني البعض منهم ثلاثة أبعاد تمثلت في: (الثقافة التنظيمية، الإستراتيجية، القيادة)، في حين تبني (R.H.KILMANN) خمسة أبعاد أخرى يعد توظيفها ضمانا لتحقيق التميز التنظيمي تمثلت في (الثقافة التنظيمية، مهارات الإدارة، بناء الفريق، البناء الاستراتيجي، نظام المكافآت)، بينما وضع (ESKILD) أربعة أبعاد للتميز التنظيمي تمثلت في (التعلم التنظيمي، حل المشكلات، إعادة الهندسة، دعم المبادرات الفردية)، وأشار (الهوري) إلى أن أبعاد التميز التنظيمي تتضمن (العلاقات الحميمة، التميز التشغيلي، التميز التنافسي)¹.

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأبعاد الخاصة بالتميز التنظيمي و المتمثلة في تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي و أخيرا تميز الثقافة التنظيمية، والتي تعتبر من مكونات نموذج للدراسة.

أولاً: تميز القيادة²

¹ الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العملية للقرن 21، دار الجيل للطباعة القاهرة، 2000، ص17
² موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد4، 2008، ص 269.

يعبر تميز القيادة عن قدرة القائد المتميز على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية و بول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المؤسسة على مواجهة العمليات المضطربة والأزمات المتعددة حيث أن للقيادة العليا تأثيرا مباشرا على التميز ، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز ، وذلك من خلال تميزها بالحافزية، و المهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة و القدرة على التفكير المتجدد و الوصول إلى اقتراحات و ابتكار حلول جديدة لمشاكلها .

أن القائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النقص و القصور ، ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا ، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور و المشكلات في كافة المواقف ، تزداد فرصتهم للتميز

رغم تباين الآراء و وجهات نظر الباحثين و الكتاب حول تحديد خصائص القيادة الفعالة ضمن مفهوم التميز التنظيمي ، إلا انه يمكن تلخيص العناصر التالية للقيادة :

- إعطاء القائد الأولوية للاهتمام بالزبائن.
 - تطبيق مبدأ التعاون بين الأفراد والمجموعات ، بدلا من التنافس الذي يعزز الصراعات التنظيمية .
 - مشاركة المرؤوسين ، الثقة بأدائهم مع تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم وتوفير بيئة ملائمة.
 - أن يكون القائد بمثابة قدوة في التحلي بثقافة التميز التنظيمي ومحاولة غرسها لدى المرؤوسين.
 - الإيمان بان العمل بأسلوب الفريق يحفز الأفراد و يؤدي إلى تعبئة جهودهم وترسيخ إسهاماتهم
 - القدرة على التعامل مع المشاكل ومواجهتها.
 - النظر إلى التحسين المستمر كإستراتيجية ضرورية لتحقيق التميز التنظيمي.
 - الاحتفاظ بقدر من الإحساس اتجاه المجتمع بشكل عام ، و المؤسسة بشكل خاص.
 - الالتزام بالسلوك الأخلاقي بالتعامل مع الأطراف أصحاب المصلحة.
 - العمل على تعزيز سياسة الشركة في الاستجابة للقضايا البيئية الخضراء.
- ويرى الباحثان (SILVA & HICHMAN-1984) أن القائد لا يكون متميزا إلا إذا اتصف بست مهارات أساسية هي:

1. البصيرة النافذة: إن البصيرة تتطلب من المديرين أن يصلوا إلى عمق المسألة و لا يتناولوها بسطحية.
2. الحساسية: فهم توقعات الآخرين و ربط العاملين ببعضهم بحيث تعزز الشعور بالانتماء والاستقرار الوظيفي.
3. الرؤية: هي تشكيل المستقبل و التخطيط له انطلاقا من مجموع الأفكار و الآمال و الحقائق والأحلام و الأخطار و الفرص ، إن الرؤية المستقبلية تتطلب قبول المنظور بالأبعاد المتعددة ولتشكيل هذه الأبعاد لا بد من فتح باب النقاش و الحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي و تبادل الآراء و الأفكار وصولا إلى الإبداع.
4. التعددية وطلاقة الحركة : توقع التغيرات ، وهي قدرته على التعامل مع المتغيرات غير المتوقعة.
5. التركيز: هو قدرة المدير على استثمار المواقف بشكل إيجابي وفعال.

6. الصبر: النظر إلى المدى البعيد ، عامل الصبر يعني تجاوز أفكار و مواقف الآخرين.

إن هذه المهارات لا يمكن اعتماد احدها بشكل منفرد أو مفروضا أن تكون موجودة منذ الولادة بل المطلوب العمل على اكتسابها و تطويرها ، إن الماهرتين الأولى و الثانية تصوغان القاعد اللازمة للتميز بينما تساعد الماهرتان الثالثة والرابعة على تكامل المهارات الفردية و الخامسة و السادسة على التأقلم و التكيف لدى القادة .

ثانيا: تميز المرؤوسين

يعتبر المرؤوسين مفتاح التميز التنظيمي ، ونقصد بالمرؤوسين كل فرد ينتمي إلى المؤسسة ويقوم بممارسة الأنشطة داخلها ، وبالتالي يتأثر بقراراتها ، فهو مصدر الثروة و عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في (القدرات ، المهارات ، الكفاءات، الخبرة)، حيث يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية على رفع نسبة عدد المرؤوسين المتميزين " النجوم" إلى عدد المرؤوسين العاديين.

إن تحقيق التميز التنظيمي يكون من خلال الإلتزام بالمرؤوسين ، وتحفيزهم على السلوك المتميز و السعي إلى تحسين أوضاعهم من اجل تنمية ولائهم و انتماءهم للمؤسسة ، وتشجيعهم و تدريبهم وتمكينهم و تمثيلهم ، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم.

في حين أن هناك عدد من الوظائف المحورية أو الجوهرية التي تهتم بتنمية المرؤوسين وجعلهم متميزين أو " نجومًا" يمكن تلخيصها فيما يلي

- استقطاب و توظيف المرؤوسين الذين تتوفر لديهم قابلية للتطور الوظيفي و التميز التنظيمي
- تدريب المرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة و فاعلية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم وإيجاد معنى لما يقومون به من عمل ، و الوصول إلى الأداء المتميز في أنفسهم ، وعلاقتهم في العمل و مع المجتمع ككل ، وهذا على المدى القصير والطويل.
- توجيه المرؤوسين و تتم هذه العملية من خلال الحوارات و المناقشات البناءة و تقديم النصيح.
- التقييم الدوري لأداء المرؤوسين لأجل اكتشاف جوانب القصور وجوانب القوة لدى المرؤوسين.
- تشجيع العاملين على طرح الأفكار و الاستماع إليها واحترامها وكذلك تشجيع النقاش الحر ، والعمل على الاهتمام بأراء الآخرين و الاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز من خلال تحفيزهم.
- إيجاد قنوات اتصال فعالة ، تسمح بتبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين ومناقشتها بحرية
- تشجيع التعاون بين العاملين ، لدفعهم نحو التوصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- التزام المرؤوسين و تنمية اعتقادهم و قبولهم بأهداف المؤسسة و قيمها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في الانتماء إليها.
- تمكين المرؤوسين من خلال الاستثمار في نقاط القوة لديهم للوصول لديهم إلى القوة الفائقة وتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثاً: تميز الإستراتيجية¹

يقصد به تميز الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها ، وتفاعلها كخطة موحدة ، شاملة ومتكاملة تربط مزايا المؤسسة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية . كما أن تميز المؤسسة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المؤسسة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

إذن فتميز المؤسسة يتم من خلال صياغة الإستراتيجية و تطبيقها و تقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوباً شاملاً يتضمن مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء التنظيمي المتميز طويل الأجل.

إن غاية فكرة الإدارة الإستراتيجية هو تحقيق وضع استراتيجي أو مكانة إستراتيجية متميزة ، يقول (بورتز) إن الوضع الإستراتيجي المتميز ينتج عن خلق ميزة تنافسية مستدامة تتحقق من خلال المحافظة على ما يميز المؤسسة و يتطلب أداء أنشطة مختلفة عن المنافسين ، أو أداء نفس الأنشطة بأساليب مختلفة، حيث تسعى كل مؤسسة ، بالرغم من الاختلاف في أحجامها وأنشطتها وأهدافها ، إلى البقاء والتميز وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن وجود إدارة إستراتيجية ، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، وتكمن أهمية الإستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي²:

- 1- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمؤسسة .
- 2- تدعيم المركز التنافسي و تحديد الأولويات النسبية عند التنافس ، حيث تدعم الإستراتيجية قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف التنافسية الشديدة.
- 3- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة ، حيث تساهم الإستراتيجية في وضع خطط طويلة الأمد للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة لأجل مواجهة التناقص الحاصل في الموارد الطبيعية.
- 4- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية في دعم التفكير الاستراتيجي للمؤسسة ، وتنمية عادات التفكير في المستقبل
- 5- توفر الإدارة الإستراتيجية فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في تخطيط وتنفيذ أهداف المؤسسة
- 6- الاستجابة للفرص و التهديدات الخارجية وكذا تحديد نقاط الضعف والقوة الداخلية لتحقيق التفوق. إن الإستراتيجية تهتم بجميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة ، كونها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تتضمن انتقاء أفضل الخيارات المتاحة للمؤسسة ، فضلاً عن استجابتها للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال من جهة ، واغتنام الفرص المتاحة من جهة أخرى.

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ص 261
² زكريا مطلق الدوري ، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن ، 2005، ص 25

رابعاً: تميز الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي صورة للمؤسسة أو شكلاً يوضح بالرسم كافة الوظائف الرئيسية و الوحدات الإدارية و العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات ببعضها البعض وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزاء المؤسسة والأبعاد الأفقية لنطاق الإشراف ، أي أن الهيكل التنظيمي يعبر عن النظام الرسمي للقواعد و المهام و العلاقات السلطوية التي تتحكم بأساليب تعاون المرؤوسين.

كما أن تميز الهيكل التنظيمي يعبر عن قدرة الإطار الهيكلي على ربط أجزاء التنظيم و تحديد العلاقات بين الأعمال و المراكز و الأقسام ، و توضيح خطوط السلطة و المسؤولية ، بما يمكن من أداء الأنشطة المختلفة و تحقيق الأهداف المطلوبة بكل تفوق و تميز¹ ، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المؤثرات المحفزة على تميز الأفكار الجديدة ، من خلال تعزيز التعاون و الانسجام بين جميع من في التنظيم من مرؤوسين وإداريين ، وإتاحة الفرصة للنمو و التطور و تحقيق الطموحات الفردية ، و تسهيل طرق و أساليب العمل ، بما يكفل الاستفادة من الطاقات و القدرات الكامنة لدى جميع المرؤوسين بالمؤسسة، من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة و الفرد معاً.

إذن يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة هادفة لمساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال المساعدة على تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار المرؤوسين ، و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة ، و تفادي التداخل و الازدواجية في الوظائف و المهام ، كما أن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على تميز الأفراد و الجماعات في المؤسسات ، فالتخصص و تقسيم العمل يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد و مختلف الالتزامات المترتبة عليه ، مما يوفر الشعور بالرضا عن العمل و يعزز من مستوى تميزه التنظيمي.

أن نجاح المؤسسة في بناء هيكل تنظيمي متميز يعتمد على قدرتها على إيجاد بيئة عمل مناسبة ، و تحقيق درجة عالية من التكيف و التطابق و الموائمة بين هيكلها التنظيمي و أهدافها ، فمن دون تصميم هيكل تنظيمي جيد و مناسب ، فإن العمليات التنظيمية تسير بشكل عشوائي مما يترتب عليها آثار سلبية من حيث تدني معنويات و حافزية العاملين ، و اتخاذ قرارات غير سليمة و تزايد النزاعات التنظيمية و لوظيفية و انخفاض الطموح و الإبداع و تزايد النفقات ، بما ينعكس في الأخير على مستويات التميز التنظيمي

خامساً: تميز الثقافة التنظيمية

يتضمن تميز الثقافة التنظيمية ، تميز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المؤسسة والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المؤسسة و في سلوك الأفراد ، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم و إدارتهم لمرءوسهم و منظماتهم² ، و تشمل على عناصر (الانفتاح ، التعاون ، الثقة ن الأصالة، النشاط القبلي ، الاستقلال و مواجهة المشكلات)³

¹ D.W.ORGAN T.S.BATMAN, Job Satisfaction and the Good Solider : The Relationship between affect and Employee Citizeship , Academy of Management Journal. 1991, p.26

² (عبدالرحمن هيجان ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة معهد الإدارة، العدد 1992، 74، ص 12 .
³ خليفة محمد بلكير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المؤسسة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، عدد 2016، 14، ص 169

حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى أداء وإنجاز الجماعات والمرؤوسين ، الأمر الذي يحدد نجاح وتميز المؤسسة ككل بشكل كبير ، فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أو سلبية سوف تواجه الفشل على الأمد البعيد بغض النظر عن نوعية وجاذبية النشاط الذي تقوم به ، وبالمقابل فإن الثقافة التنظيمية المتميزة تتضمن قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة بين أعضاء التنظيم ، تجعل عملية الاتصال أسهل، وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام وتبسيط لعملية اتخاذ القرار مما يدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وإتباع معايير تحقيق التميز التنظيمي¹

الثقافة القوية هي الثقافة التي تفرض نفسها على كافة أفراد المؤسسة من خلال حصولها على قبولهم وثقتهم بها، فيصبح الأفراد في المؤسسة ذوي قيم وعادات وتقاليد ومعايير موحدة ومتجانسة، وحتى يتم وصف ثقافة مؤسسة ما بأنها قوية، فلا بد من الاعتماد على عاملين أساسيين، وهما:

الإجماع: يشير هذا المعيار إلى النطاق الذي بلغته ثقافة المؤسسة من قبول وترحيب وثقة، ومدى التطابق بين عادات ومعتقدات الأفراد داخل المؤسسة وتشابهاها.

الشدة: وهي الدرجة التي بلغها العاملون في مؤسسة ما من تمسك بالقيم والعادات والتقاليد وإيمانهم بها، وتطبيقهم لأوامرها².

وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية ، وقد تكون عامة كقيم المؤسسة والمجتمع ، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر³.

المطلب الثالث : نماذج التميز التنظيمي

أولاً: النموذج الياباني للتميز (ديمنج)

تم تأسيس الجائزة عام 1951 من قبل اتحاد العلماء والمهندسين الياباني تقديراً لجهوده وإسهاماته ولتشجيع التطوير في أنشطة السيطرة على الجودة في اليابان. ومنذ ذلك التاريخ يدير الاتحاد هذه الجائزة ويتكلف بمصاريفها.

وعن نتائج جائزة Deming فإن المصادر تؤكد على حصول أكثر من 160 شركة على جائزة Deming التطبيقية، وبالمحصلة فإن تطويراً ثورياً قد تحقق في جودة منتجاتها وخدماتها. وعلى الرغم من ولادتها في اليابان فإن جائزة Deming نالت شهرتها عالمياً نظراً لما حققته من نتائج ملموسة لدى الشركات التي سعت إليها أو توجت بها.

تدير لجنة جائزة Deming الاختبارات وعمليات المنح. ويرأس اللجنة مدير هيئة المؤسسات الاقتصادية وعضوية خبراء في إدارة الجودة الشاملة من القطاع الصناعي والأكاديمي، وتتجزأ اللجنة إلى لجان فرعية تدير عمليات الاختبار وتناقش القضايا ذات العلاقة .

¹ بلكير بومدين وفؤاد بوفطيمة ، ثقافة المؤسسة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 9/8 مارس 2005 ، ص 285

² <http://mawdoo3.com/> مفهوم الثقافة التنظيمية consulté le 12/05/2017

³ Schmidt warren H. and Posner Barry Z. Managerial values and expectations. AMA. New York, 1982 . P 15.

وتتجزأ جائزة Deming إلى ثلاثة تصنيفات أو أقسام هي :

1. جائزة Deming للأفراد : وهي جائزة سنوية تمنح للأشخاص الذين قدموا إسهامات واضحة في دراسات TQM أو الطرق الإحصائية المستخدمة.

2. جائزة Deming التطبيقية : تمنح أيضاً على نحو سنوي للشركات أو لأقسام الشركات التي نجحت في تطبيق TQM والمتوافق مع المبادئ ونوع الصناعة والعمل والمجال وبفاعلية وحققت تحسينات أداء متميزة من خلال ذلك التطبيق.

3. مكافأة السيطرة على الجودة لوحدة الأعمال العملياتية : تقدم لأقسام أو وحدات عمل داخل شركة تكون قد أنجزت تحسينات أداء متميزة من خلال تطبيق مفاهيم السيطرة على الجودة وإدارتها في إطار TQM في سنة الترشيح .

تستند هذه الجائزة على عشرة معايير شاملة هي :

1. السياسات والأهداف : ويشمل ذلك السياسات الإدارية وسياسات الجودة والطرق المعتمدة في تطويرها وتطبيقها وتقييمها متزامناً مع تطبيقات الطرق الإحصائية .
2. بنية المؤسسة : وتتضمن مدى وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وانسيابية القطاعات والتعاون بين الأقسام، متزامناً مع اعتماد حلقات الجودة .
3. التربية والثقافة المؤسسية : ويشمل الخطط التربوية وثقافة العاملين والتعامل مع المجهزين وآليات عمل حلقات الجودة ونظم الاقتراحات .
4. إدارة المعلومات : يركز هذا المعيار على أنشطة جمع البيانات وتداول المعلومات في أنحاء المؤسسة كافة وفق اعتبارات السرعة والدقة والوضوح واعتماد الطرق الإحصائية .
5. التحليل : يدور المعيار حول الطرق المعتمدة في اختيار المشكلات ووسائل التحليل المستخدمة لحلها، بالتركيز على الإحصائية منها، واستخدام تحليلات الجودة والعملية ومقترحات التحسين المستمر .
6. التقييم : وتتضمن الطرق المستخدمة لتبني وتحديث المعايير والمحتوى الفعلي لها مع استخدامها، فضلاً عن حفظ السجلات .
7. الضبط: ويشمل تقييم الأنظمة المطبقة للسيطرة على الجودة ، اعتماد الطرق الإحصائية وحلقات الجودة ذات العلاقة.
8. ضمان الجودة : ويتضمن إجراءات (تطوير المنتجات الجديدة، ضمان سلامة المنتج، تصميم العملية (مع اعتماد الطرق الإحصائية والقضايا ذات العلاقة بالقياس والفحص.
9. النتائج : ويشمل المرئية منها وغير المرئية، وكذلك الفجوة بين النتائج المتوقعة والفعالية .
10. الخطط المستقبلية : أي خطط المؤسسة للارتقاء بـ TQM في المستقبل.

ثانيا: النموذج الأمريكي للتميز (مالكوم بالدرج)

في عام 1987 وقّع رونالد ريغان قانون مالكوم بالدرج لتحسين الجودة الوطنية، حمل الرقم 100-107 الذي أسس لجائزة وطنية تهتم بعمليات تحسين الجودة في الشركات الصناعية والخدمية والمؤسسات الصغيرة، وفي عام 1991 تم طلب 18000 نموذج ترشح للجائزة¹.

لقد تم تأسيس الجائزة لنشر الوعي حول الجودة وأهميتها بالإضافة إلى الأهداف التالية :

- تعميق الاهتمام البالغ بالجودة بوصفها احد العناصر المهمة والحرجة في المنافسة .
 - زيادة الإدراك حول متطلبات الامتياز .
 - المشاركة في المعلومات على أساس الأداء الناجح للاستراتيجيات والمنافع المتحققة من تنفيذ هذه الإستراتيجية .
 - محاكاة جهود تحسين الجودة ونشر البرامج الناجحة .
 - تأشير الانجازات المتميزة في مجال الجودة .
- تتكون معايير الجائزة من سبعة متطلبات أساسية وثمان وعشرون متطلب فرعي موزعة الآتي :
1. القيادة (90 نقطة) : يختبر القيادة الشخصية للمدراء التنفيذيين وينقسم إلى المتطلبات الفرعية الآتية :
 - قيادة المدير التنفيذي (45 نقطة) .
 - نظام القيادة والتنظيم (25 نقطة) .
 - المسؤولية العامة وسلوك المواطنة فيها (20 نقطة) .
 2. المعلومات والتحليل (75 نقطة): يختبر المجال، الصلاحية، التحليل، الإدارة واستخدامات البيانات والمعلومات لتوجيه التميز في مجال الجودة وتحسين الأداء التنافسي. كما يرتبط بالتأكد من دقة تلك البيانات والمعلومات ونظام التحليل لدعم أنشطة تحسين عمليات التركيز على الزبون، المنتج، الخدمات، والعمليات الداخلية، ويضم :
 - إدارة المعلومات والبيانات (20 نقطة) .
 - المقارنات التنافسية والمقارنة المرجعية (15 نقطة) .
 - تحليل واستخدام البيانات على مستوى المؤسسة (40 نقطة) .
 3. التخطيط الإستراتيجي للجودة (55 نقطة): يختبر عمليات التخطيط وكيفية تكامل متطلبات الجودة الرئيسية في إطار التخطيط الإجمالي للأعمال. كما يتعامل مع خطط المؤسسة قصيرة وطويلة المدى وكيفية نشر متطلبات الجودة والأداء في وحدات العمل. ويضم هذا المتطلب بندين هما
 - التطوير الإستراتيجي (35 نقطة)
 - النشر الإستراتيجي (20) نقطة .

¹ العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2000، ص 519 .

4. إدارة وتطوير الموارد البشرية (140 نقطة): يختبر المتطلب كيفية تمكين قوة العمل من أجل تطوير واستثمار كامل طاقتها طبقاً لأهداف الأداء. كما يختبر جهود المؤسسة في بناء وإدامة بيئة تشجّع على الأداء المتميز، المشاركة الكاملة والنمو الشخصي والمنظمي. ويضم أربعة بنود فرعية هي :

- تخطيط وتقييم الموارد البشرية (20 نقطة) .
- نظم عمل عالية الأداء (45 نقطة) .
- تعليم، تدريب، وتطوير العاملين (50 نقطة) .
- ارتياح ورضا العاملين (25 نقطة) .

5. إدارة العمليات (140 نقطة): ويختبر القضايا الأساسية في إدارة العمليات من ضمنها تصميم عمليات التركيز على الزبون، عمليات تسليم المنتج والخدمة، الخدمات المساندة، وإدارة التجهيز ذات العلاقة بوحدات العمل كافة وخصوصاً البحث ويضم

تصميم وتقديم المنتجات والخدمات (40 نقطة)

إدارة العمليات: إنتاج وتسليم المنتج والخدمة (40 نقطة)

إدارة العمليات: الخدمات المساندة (30 نقطة)

إدارة أداء المجهز (30 نقطة) .

6. نتائج العمل (250 نقطة): ويختبر أداء المؤسسة والتحسينات في مجالات العمل الرئيسية، جودة المنتج والخدمة، الإنتاجية وكفاءة التشغيل، جودة التجهيز و مؤشرات الأداء الأخرى وفقاً للمنافسين ويضم المتطلب ثلاثة بنود هي:

• نتائج جودة المنتج والخدمة بـ 75 نقطة.

• النتائج المالية والعملياتية للشركة (130 نقطة).

• نتائج أداء المجهز (45 نقطة) .

7. التركيز على الزبون ورضا الزبون (250 نقطة): يختبر نظم المؤسسة للتعلم من الزبون وبناء وإدامة العلاقات معه، كما يختبر مستويات واتجاهات الأعمال الناجحة، رضا الزبون، الحصة السوقية ونقاط رضا الزبون لدى المنافسين، ويحوي خمسة بنود هي:

• المعرفة بالزبون والسوق (30 نقطة).

• إدارة العلاقة مع الزبون (30 نقطة).

• محددات رضا الزبون (30 نقطة).

• نتائج رضا الزبون (100 نقطة).

• مقارنات رضا الزبون (60 نقطة) .

ويرى الباحثون أن بعض متطلبات هذه الجائزة تتوافق مع بنود ISO 9001-2000 فتبنيها يعد الخطوة الأولى باتجاه التحضير لجائزة مالكولم بالدريج. وبموجب ذلك يمكن تحديد عدد من نقاط التلاقي تلك كما يلي:

- قيادة التنفيذ الأقدم .
- إدارة الجودة .
- مجال وإدارة الجودة وبيانات ومعلومات الأداء .
- إدارة الموارد البشرية وتدريب وتعليم العاملين .
- تصميم وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة .
- إدارة العمليات: عمليات تسليم المنتجات والخدمات، عمليات الإنتاج والتسليم، فضلاً عن عمليات الأعمال والخدمات الساندة .
- جودة المواد المستلمة من المجهز .

ثالثاً: النموذج الأوروبي للتميز

تأسست المؤسسة الأوروبية للسيطرة على الجودة عام 1988 بعضوية سبع دول أوروبية وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوروبية .

وفي عام 1990 بدأت الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة بتطوير جائزة الجودة الأوروبية بالاشتراك مع المؤسسة الأوروبية للجودة والمفوضية الأوروبية. وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس و سلمت أول جائزة عام 1992 ويتم منحها اعتماداً على التقييم الذي يتم إجراؤه حسب نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة¹.

يتألف نموذج الجائزة الأوروبية من تسعة معايير خمسة منها تمثل المسببات و الأربعة الأخرى تمثل النتائج² بمجموع 1000 نقطة وتوزيع النقاط يشمل المعايير الآتية :

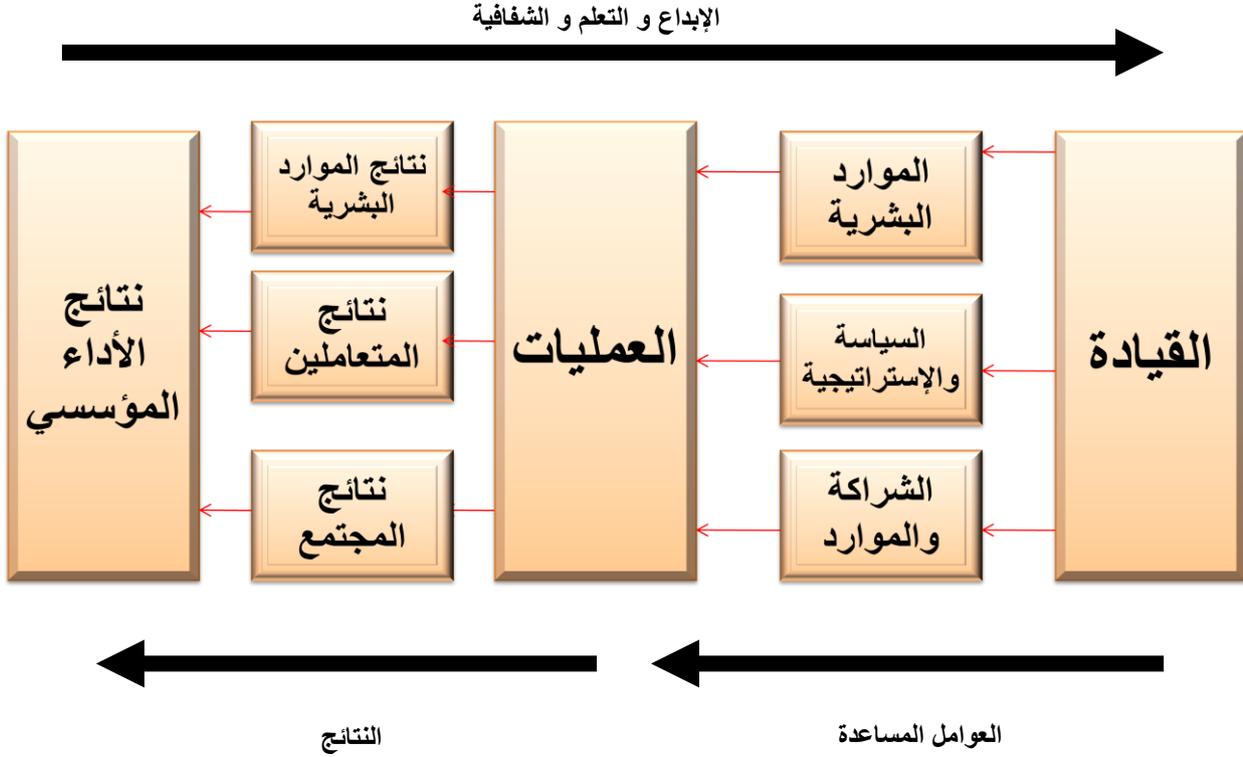
1. القيادة : 100 نقطة، بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية .
2. السياسات والاستراتيجيات : 80 نقطة وترتبط برؤية المؤسسة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر .
3. إدارة الموارد البشرية : (90 نقطة): ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري .
4. الموارد المادية : (90 نقطة) : ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى .
5. العمليات : (140 نقطة): وتشمل عمليات المؤسسة ككل والتي تمارس على نحو مستمر .

¹ https://ar.wikipedia.org/wiki/المؤسسة_الأوروبية_لإدارة_الجودة, consulté le 13/05/2017.

² http://www.12manage.com/methods_efqm_ar.html, consulté le 13/05/2017.

6. رضا الزبائن : 200 نقطة يهتم هذا المعيار بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الوفاء بها.
7. رضا العاملين : وله 90 نقطة ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين .
8. التأثير على المجتمع : 60 نقطة يرتبط هذا المعيار بقدرات المؤسسة التعايش مع المجتمع البيئية.
9. نتائج العمل : (150 نقطة): ويهتم بكفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات .

الشكل رقم (II-3) النموذج الأوربي للتميز



المصدر :10:09 إلى 13/05/2017 استُعملت في www.efqm.org/efqm-model/model-criteria

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي
المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفتي العمليات و الإنتاج و التسويق
أولاً: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفة العمليات و الإنتاج

يكن دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة ومن أهمها ما يلي¹
1- تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة: يقصد بتصميم وتحديد الهيكل العام للمنتجات لمطوِّب إنتاجها، والمكونات السلعة وارتباط هذه المكونات ببعضها، وطريقة عملها وتركيبها، طريقة استعمالها وصيانتها ويتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة

¹ مراد سليم عطيان، كامل محمد الحوارة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 2016، 1، ص 163

- وتحتاج إلى مواد أولية وطاقة أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية، وان تكون المنتجات قابلة لإعادة التدوير ومنتجة مدورة وغير ضارة في البيئة والمجتمع.
- 2- تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية: يقصد بتصميم العملية تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل
- ودور لمسؤوليتها الاجتماعية يرتبط بحجم ونوعية الآلات والطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات واستخدام المكونات قليلة الضرر والتخفيف من استخدام الطاقة،
- 3- اختيار موقع المشروع: يتجسد المسؤولية الاجتماعية في اختيار موقع المشروع بأن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصا تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء وتسبب انبعاث الغازات السامة، كما يجب أن تكون الشركات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع الشركة البنية التحتية المناسبة للصناعة.
- 4- الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج: يهدف إلى تحقيق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في الشركة يتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال بتوفير الراحة للعاملين وتسهيل حركة العاملين وتأمين ظروف عمل جيدة، وتسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف واستغلال المساحة المتاحة استغلالا امثالا.
- 5- إدارة سلاسل التوريد: تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق التكامل بين أنشطة الحصول على المواد الأولية والخدمات، وتحويلها إلى سلع وخدمات، وتسليمها للمستهلك وتتجسد المسؤولية الاجتماعية في إدارة سلاسل التوريد في تطبيق الشركة لمعايير النزاهة والشفافية في التعامل مع الموردين، والتزام الشركة باتفاقيتها وتعاقدها مع الموردين واختيار الموردين بناء على مقاييس القدرة والكفاءة، والمحافظة على السرية عن الموردين وأن لا تتلاعب الشركة بالأسعار في حالة الأزمات والفرص غير الطبيعية.
- 6- إدارة الصيانة: تعرف إدارة الصيانة بأنها مجموعة العمليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الآلة أو إعادة إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل وقت وكلفة ويكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط: تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج الصادر عن الآلات، وتقليل توقفات العمل وزيادة كفاءة وفاعلية أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة وتحسين الروح المعنوية للعاملين.
- 7- تصميم العمل: يقصد بتصميم العمل تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى بالإضافة إلى للتدريب لأداء العمل يكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتقديم فرص متساوية للعاملين لتقلد الوظائف والعدالة في الرواتب والأجور و توفير شروط عمل آمنة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والاتحادات العمالية والتجارية.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق¹

مع هيمنة التسويق على المؤسسات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المؤسسات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمؤسسة من جانب آخر. حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة. فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية. وتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في²:

1. مجال تطوير المنتجات:

- ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج؛
- بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقدته قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء؛
- بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛
- بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

3. مجال التوزيع:

- عدم التحكم في تجار التجزئة من أجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج؛
- عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.
- تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج؛
- الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي؛
- الابتعاد عن ترويج المنتجات المقلدة.

4. مجال بحوث التسويق:

- الامتناع عن تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق؛
- المحافظة على وحدة البحث وعدم تفسير بيانات البحث بطريقة غير علمية؛
- المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث.
وهكذا يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر المجال الحيوي المهم الذي تمارس من خلاله منظمات الأعمال دورها الاجتماعي.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 231

² عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006، ص 9

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفتي إدارة الموارد البشرية والمحاسبية
أولاً: المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية¹

تحتل الموارد البشرية في منظمات الأعمال مكانة رفيعة وتلعب دوراً فعالاً، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت وإنهاء الخدمة، وإنما اتسع دور العنصر البشري ليصبح مجالاً للاستثمار. وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة اتجاه هذا المورد المهم.

ويمكن لمؤسسة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:²

1- استقطاب الموارد البشرية: يتم تحقيق استقطاب موارد بشرية متميزة من خلال المسؤولية الاجتماعية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيفي. بالإضافة إلى الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية الاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة.

2- المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف: يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار مراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وصدقها في قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالإثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة.

3. التدريب والتطوير: إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق، اللون، الدين، وغيرها. وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المؤسسة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس.

4. الأجور ومكافآت العاملين: الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور الحوافز والمكافآت. ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في مؤسسة الأعمال سينعكس سلباً على مختلف أوجه العمل بالمؤسسة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

5. تقييم أداء العاملين: يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد بقياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية والمحاسبية:

¹ بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص52

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص161

هذه الإدارة في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، فالمحاسبة تمارس من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية لترشيد السلوك المحاسبي¹. حيث تزداد أهمية الأخذ بأخلاقيات الأعمال في مجال المحاسبة مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث أن استخدام تقنيات المعلومات سوف يترتب عليه ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة خاصة من الأحكام والمعايير التي يجب التقيد بها. ولا بد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأساسية الآتية 2:

- الأمانة والاستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب علاقاته التجارية والمهنية؛
- الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزاً أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالأخريين عند إصدار أحكام مهنية؛
- الكفاءة المهنية فلدى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية؛
- السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشي أسرار ومعلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية و الثقافة التنظيمية

إن المطلبين السابقين كرسا لغرض فحص واستعراض الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في كل وظيفة أو نشاط من أنشطة المؤسسة التي تمارسها لتحقيق أهدافها، وبما أن كل نشاط من الأنشطة المذكورة يرأسه مدير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل فإنهم يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة في أهميتها والتي لا تخلو من التأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المؤسسة وبالتالي يجب مراعاة البعد الأخلاقي لها، لذلك سيكرس هذا المطلب لمناقشة قضية أخلاقيات الأعمال في ظل الوظائف الإدارية المهمة.

أولاً: دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التخطيط: مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال المعاصرة، تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فإداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلاً عن أطر أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط، فمجالات التخطيط) تسويق، إنتاج، تمويل، شراء، موارد بشرية (...وكذلك مراحل التخطيط) أهداف، موارد، سياسات، برامج (...تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها. وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط².

¹ محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص 7

² مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 394

ثانيا: دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التنظيم: التنظيم الإداري للمؤسسة، ويظهر دور المسؤولية الاجتماعية في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرصا للمحسوبية والوساطة. ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المؤسسة واحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التوجيه: لوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسات، ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي. أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهني نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند

القيام بالتحفيز. وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح¹.

رابعا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الرقابة: أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ. إن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينبي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الآخر كأن يتم الاهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون أخرى، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المؤسسة.

خامسا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الإدارة الاستراتيجية: فجوه منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص واستثمارها. يجب أن تحمل المؤسسة مسؤولية اجتماعية منسجمة مع إمكانياتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا. كما يجب أن تضع المؤسسة استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية

سادسا: المسؤولية الاجتماعية وثقافة المؤسسة

أن الثقافة التنظيمية هي من إحدى محددات شخصية أو هوية المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل المؤسسة. وهذه الأخيرة هي ما توضح مجال العلاقة

¹ خديرة نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس،

أو التلاقي بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية فقد ازداد الاهتمام بدراسة تأثير الثقافة على السلوك الأخلاقي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو العولمة. ثقافة المؤسسة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو روح المسؤولية الاجتماعية، وبقدر جودة وقوة ثقافة المؤسسة بقدر جودة وقوة المسؤولية الاجتماعية، إن ثقافة المؤسسة تتفاعل مع المسؤولية الاجتماعية لتشكيل السلوك داخل المؤسسة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك والأداء المتميز، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، وبالتالي ضعف في الأداء وفقدان التميز.

خلاصة الفصل :

تسعى المؤسسة لبلوغ التميز التنظيمي من أجل التفرد في تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على غيرها في المنافسين وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية، فالتميز التنظيمي يقوم على إجادة العمل وكفاءة الأداء وفعاليتته، ويركز على النتائج وهو أعلى مراتب الجودة، كل هذا يسبقه تميز المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات هذا الالتزام الذي له بالغ الأثر على أنشطة المؤسسة وأعمالها ووظائفها وكذا ثقافتها التنظيمية.

الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف

تمهيد:

بعد أن تطرقنا الى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الفصل الأول، وكذا عرضنا أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتميز التنظيمي وإلى العلاقة التي تربط بينهما في الفصل الثاني، إلا أن ذلك يبقى مجرد دراسة نظرية لا يمكن ان تعبر بالقدر الكافي عن الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة ، لذلك كان من المهم تسليط الضوء على موضوع الدراسة ميدانيا، وهو ما قمنا بتجسيده في هذا الفصل حيث وقع اختيارنا على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف لتطبيق هذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته.

المبحث الثاني : التلوث الناجم عن صناعة الاسمنت.

المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE
 لقد اهتمت الجزائر غداة الاستقلال با إنشاء قاعدة صناعية ، من اجل تطوير الاقتصاد الوطني و تنميته، و ذلك بالقضاء أو على الأقل تقليص استيراد المواد ذات الاستهلاك الواسع و بالتالي خفض أسعارها في السوق و تمكين المواطنين و المؤسسات من اقتنائها، و من بين هذه المواد مادة الإسمنت. التي تم تشييد عدة مؤسسات لإنتاجها و هي في مجموعها إثني عشرة مؤسسة و من بين هذه المؤسسات التي أنشأت في تلك الفترة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف والتي تعتبر مؤسسة رائدة في مجال صناعة الاسمنت في الجزائر، وهي المؤسسة محل الدراسة في هذا البحث.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف ECDE
 تعتبر مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف من المؤسسات الاقتصادية التي استطاعت أن تواكب مختلف أنماط التسيير والتغيرات التي حصلت في الاقتصاد الجزائري، كما برهنت على قدرتها على الصمود إلى حد ما أمام التحديات التي تميز محيطها الاقتصادي والاجتماعي منذ نشأتها.
أولاً: نشأة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تمت الدراسة الأولى لإنشاء مصنع الإسمنت بالشلف منذ سنة 1967، ولم يلقى المشروع الموافقة إلا في سنة 1975، حيث تم منح مهام إنجاز مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف آنذاك إلى الشركة اليابانية كوازاكي للصناعات الثقيلة Kawasaki Heavy Industries.

بدأ المشروع على مستوى خطين، الخط الأول في سنة 1978، لكن توقف سنة 1980 بسبب زلزال 10 أكتوبر 1980 الذي مس ولاية الشلف، ثم استأنفت الأشغال سنة 1981 من اجل اتمام الانجاز.

مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف مؤسسة وحيدة الوحدة أنشأت بموجب المرسوم رقم 82 - 325 المؤرخ في 82.10.30 على اثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء، وتحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية بتاريخ 89/10/09. يبلغ رأس مالها حاليا 6.241.000.000 دج
 تمتلك المؤسسة نسبة من الأسهم في مؤسسات اخرى نوضحها كما يلي:
الشكل رقم (III-1) : ممتلكات مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف



المصدر: مديرية التنظيم والتخطيط .

ثانيا: موقع مؤسسة الاسمنت و مشتقاته

تقع مؤسسة الاسمنت بالمنطقة الصناعية بواد سلي على بعد 7 كلم غرب ولاية الشلف على مساحة تقدر ب 40 هكتارا، وتحتل موقعا استراتيجيا حيث تقع بمحاذاة كل من الطريق الوطني رقم اربعة والطريق السيار شرق-غرب، وكذا خط السكة الحديدية الرابط بين العاصمة ووهران بالإضافة إلى قربها من موانئ وهران (200 كلم)، مستغانم (140 كلم)، تنس (50 كلم) وميناء الجزائر (220 كلم).

المطلب الثاني: أهداف ونشاط مؤسسة الاسمنت و مشتقاته

اولا أهداف المؤسسة: إن الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله ECDE هو تغطية حاجيات ومتطلبات السوق الوطنية في مجال الاسمنت ولكن مع انفتاح الجزائر على الاستثمارات الخارجية و ظهور منافسين جدد وضعت المؤسسة اهدافا تتماشى وهذه المرحلة و من بين هذه الاهداف:

1. تحقيق رضا الزبائن وولائهم من خلال منتج ذو جودة ونوعية مطابقة للمواصفات.
2. التوسع في خطوط الانتاج.
3. التكيف مع التغيرات البيئية المحتملة في حدود إمكانيات وقدرة المؤسسة على ذلك .
4. استعمال مختلف التكنولوجيات خاصة المتعلقة بالجوانب الفنية للإنتاج.
5. وضع إجراءات جديدة وأنماط تسيير مناسبة لإدارة وقيادة المورد البشري .
6. تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا بتوسيع الحصة السوقية .
7. تحقيق الأرباح بزيادة النمو الاستثماري والمشاركة في التنمية الاقتصادية .
8. امتصاص البطالة وتحسين مستوى معيشة الأفراد من خلال نقاط توزيعها في العديد مناطق الوطن
9. المحافظة على مستوى الجودة والعمل على ترقيةها انطلاقا من إتباع المتطلبات والمواصفات الدولية خاصة مواصفة iso9001 والتي اكتسبتها سنة 2003
10. هدف الحصول على iso14001 والتي تعطي المؤسسة نموذج لتأسيس نظام إدارة يركز على ضبط وتحسين أثر المؤسسة على البيئة وأنظمة إدارة البيئة، الأدوات، وتقنيات الموصوفة كإطار للتحسين المستمر للأداء البيئي المتضمن المطابقة مع قوانين البيئة

ثانيا: نشاط المؤسسة :

إن نشاط المؤسسة الأساسي هو انتاج وتوزيع مادة الاسمنت وهي المنتج النهائي ويمكن أن تسوق مادة الكلنكر التي هي عبارة عن منتج نصف نهائي.

وتعتمد المؤسسة في عملية إنتاج الاسمنت على:

1- استخراج المواد الأولية: يتم استخراج أربع مواد أولية رئيسية من المحاجر الخاصة بالمؤسسة وهي:

- ✓ الكلس: يستخرج من منطقة سيدي العروسي بواد سلي على بعد 6 كلم.
- ✓ الصلصال: يستخرج من منطقة جبل معيز بأولاد بن عبد القادر على بعد 6 كلم.

✓ الرمل: يستخرج من منطقة سيدي عامر على بعد 10 كلم.

✓ الجبس: يستخرج من منطقة بوزغاية على بعد 34 كلم.

2- الإنتاج: النشاط الرئيسي و الأساسي هو إنتاج و تسويق الإسمنت، بالإضافة إلى استغلال و تسيير النشاطات الصناعية المتعلقة بعمليات الإنتاج.

و تقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بأكثر من 2.000.000 طن سنويا، ويضم المصنع خطين إنتاجيين تصل قدرة كل خط إلى 1.000.000 طن سنويا.

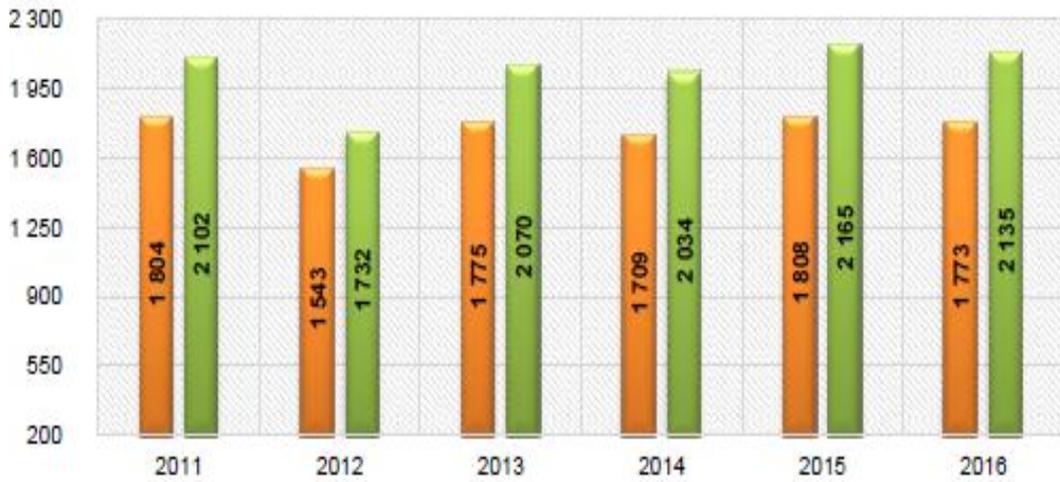
3- التوزيع: تزود المؤسسة حاليا السوق الوطني بأكثر من 2.000.000 طن سنويا من الإسمنت أي مايعادل 12% من الإنتاج الوطني، حيث قامت المؤسسة من أجل توسيع نشاطها بفتح نقاط بيع في مختلف الولايات التي تعاني عجزا في هذه المادة و التي تكون احيانا خارج نطاقها التجاري و هي: نقطة بيع الشلف، غليزان، الجزائر العاصمة، بومرداس، عين الدفلى، تمنراست، تيميمون، عين صالح، غرداية (بونورة و حاسي القارة)، تيارت، الاغواط

4- التوظيف: تقوم مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف بتوظيف 1045 عامل، و تراكم أكثر عشرين سنة من الخبرة في مجال التشغيل و عمال المؤسسة موزعين عبر الأقسام حسب تخصصاتهم ذات الصلة و قواعد صناعة الإسمنت

ثالثا: تطور مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف (ECDE)

1. تطور الإنتاج: يوضح الشكل التالي تطور انتاج مادة الاسمنت و الكلنكر خلال الفترة 2011-2016.

الشكل رقم(III-2): تطور الإنتاج بالمؤسسة خلال السنوات 2011-2016



الوحدة=1000 طن

المصدر: قسم الإنتاج بمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف.

2. تطور رقم الأعمال: يوضح الجدول التالي تطور رقم الأعمال خلال الفترة 2011-2016.

جدول رقم (III-1): تطور رقم الأعمال للمؤسسة الوحدة: 1000 دج

السنة	رقم الأعمال
2011	9.658.524
2012	9.925.132
2013	10.548.214
2014	10.453.536
2015	9.850.578
2016	9.581.094

المصدر: قسم المالية في المؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف.

3. توزيع اليد العاملة بالمؤسسة حسب الفئات: يوضح الجدول التالي تقسيم إجمالي عدد العمال

حسب الفئات المهنية خلال سنة 2016.

جدول رقم (III-2): توزيع اليد العاملة بالمؤسسة.

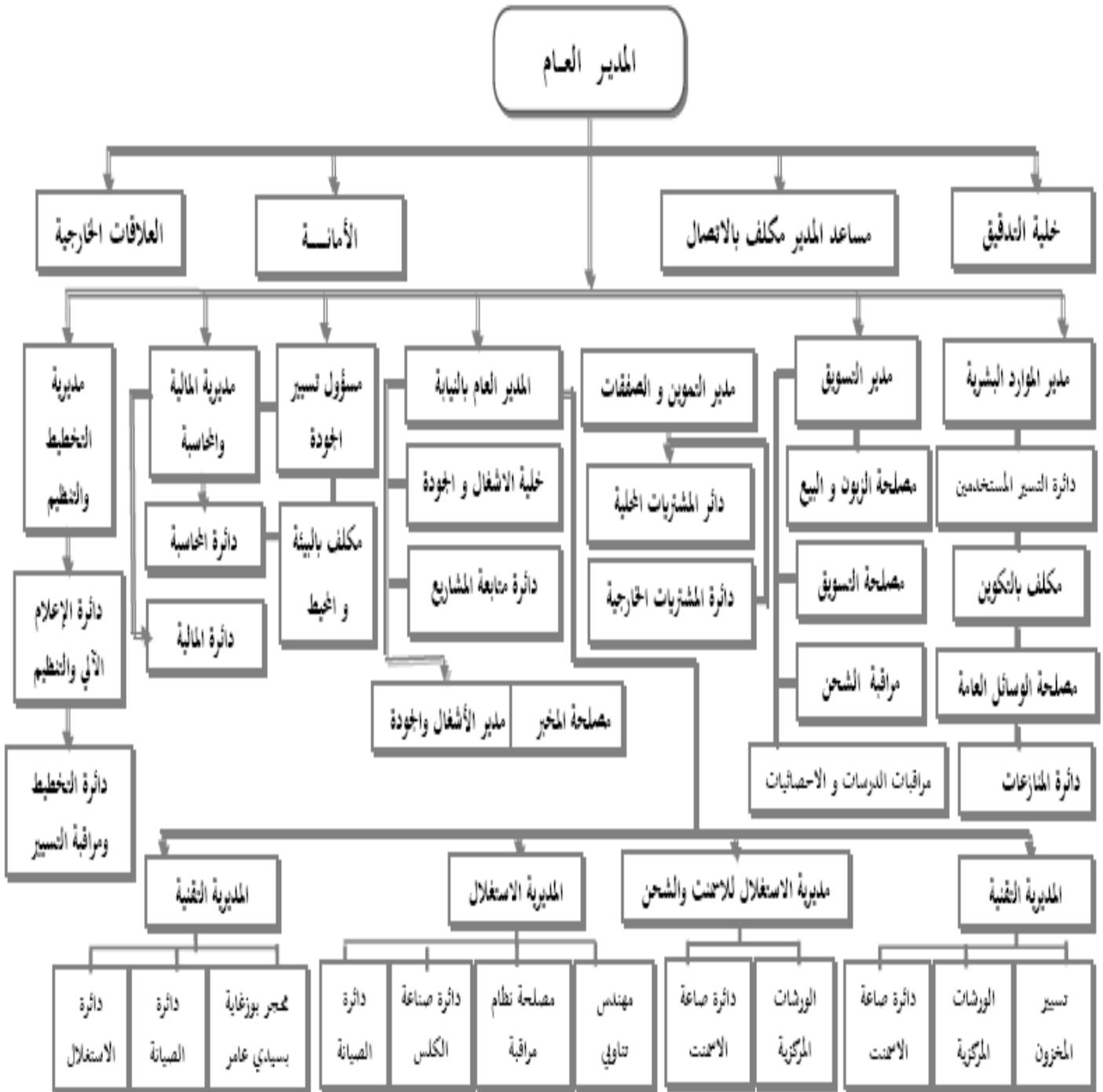
الفئة	2016	
	دائمة	مؤقتة
إطارات	134	70
التحكم	163	40
أعوان التنفيذ	414	320
المجموع	711	433
		المجموع
		204
		206
		734
		1144

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي

شكل رقم (III-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف



المصدر: مديرية التخطيط والتنظيم.

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت و مشتقاته بالشلف (ECDE) من المعروف ان تقسيم الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تمكن المؤسسة من تطبيق البرامج التي تضعها أي هو مخطط لتسيير المؤسسة يبني على علاقات سليمة استشارية ووظيفية تشرح تناسب المهام مع الأقسام المختلفة المشكلة للمؤسسة.

إن الهيكل الموجود لدينا مبني على أساس الوظائف أي التنظيم القائم داخل المؤسسة هو تنظيم وظيفي و الذي يظهر من خلال ثلاثة مستويات و بذلك فهو يتركز على العمليات التي تقوم بها المؤسسة، هذا من أجل اتخاذ القرارات و تطبيقها ميدانياً، كما يحدد كل قسم من الأقسام المختلفة المشكلة للمؤسسة.

❖ **المدير العام:** يدير المؤسسة مدير عام يشغل في نفس الوقت وظيفة رئيس مجلس الإدارة حيث يتولى القيام بالمهام التالية:

- له سلطة التعيين و العزل و ذلك في إطار التنظيم و نصوص الاتفاقيات الجماعية.
- يبرم الاتفاقيات و العقود سواء كانت أطراف محلية، وطنية، دولية.
- يمثل المؤسسة في كل المهام المدنية و أمام العدالة.
- ❖ **خلية التدقيق:** و تضم مسؤول التدقيق و المدقق الداخلي تقوم بمراجعة كل المديرية الموجودة في المؤسسة و ذلك من خلال تدقيق التسجيلات المحاسبية و كل العمليات التي تقوم بها خلال السنة وحرص على دقتها و مطابقتها للقوانين و النظام الداخلي للمؤسسة و كذا دقتها الحسابية.
- ❖ **الأمانة:** تقوم بمعالجة البريد أو الصادر من محيط المؤسسة، وكذلك ترتيب الوثائق و تنظيمها داخل الأمانة بالإضافة إلى استقبال مختلف المراسلات الصادرة من مختلف الإدارات.
- ❖ **خلية الاتصالات:** من مهامها تسهيل عملية الاتصالات بين المؤسسة و مختلف المتعاملين الاقتصاديين.
- ❖ **المستشار القانوني:** يقوم بالنظر في المشاكل القائمة بين المؤسسة و محيطها ثم يقدم التوصيات المناسبة للرئيس المدير العام.
- ❖ **مديرية التخطيط و التنظيم:** تشرف على كل خلية التخطيط الإحصائي و خلية الإعلام و كذلك خلية التنظيم و تتمثل مهامها الأساسية في القيام بما يلي:
 - إجراء البحوث المتعلقة بتطوير الإنتاج و الإنتاجية.
 - إجراء البحوث المتعلقة بتطوير القوة العاملة و كفاءتها.
 - إجراء البحوث المتعلقة بمدى استخدام الطاقة الإنتاجية.
 - القيام بالإحصائيات التي يتطلبها الديوان الوطني للإحصائيات أو الهيئات الرسمية الأخرى.
 - وضع الأعمال التنظيمية للمؤسسة.
 - وضع إجراءات تسيير المؤسسة لمصالح مدير المصنع.
 - جمع المعطيات الإحصائية.
 - إصدار تقارير النشاطات الدورية.
 - إصدار الخطط السنوية و الميزانيات التقديرية.

- البرمجة المعلوماتية.
- تنمية برامج تطبيقات التسيير.
- تأهيل مستعملي الإعلام الآلي حول البرامج الخاصة بالتسيير.
- إعداد و تحسين الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ❖ **مديرية المحاسبة و المالية:** وتضم فرعين الأول للمحاسبة و الثاني للمالية و تقوم هذه المديرية بالمهام التالية:
 - استقبال ملفات الدفع الخاصة بمستحقات الموردين و مقدمي الخدمات من مديرية التمويل.
 - مراقبة مدى مطابقة تلك الملفات مع الاتفاقيات و العقود او الطلبات الخاصة بتلك العمليات قبل دفع المستحقات.
 - تسجيل العمليات المحاسبية في الدفاتر المحاسبية و السهر على دقتها في المؤسسة و الفروع التابعة لها.
 - دفع اجور العمال و كل التصاريح المتعلقة بها.
 - دفع الرسوم و الضرائب و الحقوق المرتبطة بنشاط المؤسسة
 - تحصيل الايرادات و دفع النفقات و القيام بالإجراءات الضرورية لدى البنك في حال المشتريات الخارجية.
 - المشاركة في وضع السياسة المالية للمؤسسة.
 - المشاركة في وضع الميزانية التقديرية و اعداد الميزانية الختامية.
 - تسيير و متابعة التثبيات و مسك دفتر الجرد.

مديرية الموارد البشرية:

- تعتبر النواة الأساسية للمؤسسة حيث تسهر على توفير القوى العاملة و التكفل بالجانب الاجتماعي للعامل من أجور ، عطل ، من مهامها مايلي:
- الإشتراك في وضع مقاييس اختيار العاملين و توظيفهم.
 - توفير اليد العاملة الضرورية.
 - متابعة تنفيذ القرارات و التعليمات الخاصة بالشغل.
 - الإشتراك في وضع مقاييس الترقية و قياس الكفاءة.
 - دراسة المشاكل الخاصة بالعمال.
 - إعداد أجور العمال و الموظفين و متابعة ما يطرأ عليها من تعديلات.
 - اعداد الوثائق و الكشوفات التي يطلبها العامل او مختلف الادارات كالضمان الاجتماعي مثلا.
 - تسيير بعض الهياكل ، كالمطعم ، المركز الطبي ، تأثيث المكاتب ، نقل العمال... الخ؛
 - متابعة الممتلكات و تأمينها.

- السهر على احترام القوانين و تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة.
- تقدير و تقييم إحتياجات التكوين وإستقبال الطلبة القادمين من مختلف المراكز والمعاهد.
- معالجة المسائل القضائية والنزاعات سواء بين العمال والمؤسسة او بين المؤسسة ومحيطها.
- تسوية وضعية الملفات المتعلقة بالأملاك التي تستغلها المؤسسة وكذا التكفل بالاجراءات القانونية، التي تتعلق بإكتساب العقارات أو الإستغلال المباشر أو غير المباشر المرتبط بنشاط المؤسسة.

وتضم دائرة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين، دائرة الوسائل العامة وكذا مصلحة النزاعات.

- ❖ **مديرية المصنع:** تقوم بتسيير المصنع بوجه عام بما في ذلك سيرورة صنع الإسمنت من تجميع موادها الأولية حتى تصبح منتجا جاهزا للبيع، و كذلك تكمن مهمتها في إصدار الأوامر و التوصيات و كذلك مراقبة العملية الإنتاجية وكذا نوعية المنتج عن طريق المعاينة المخبرية و تضم ثلاثة أقسام وهي:
 - ✓ قسم الإنتاج: المكون من 4 فروع: فرع المحجرة ، إنتاج الكلنكر، فرع إنتاج الإسمنت، والفرع المتقن.

- ✓ قسم المحجرة: يضم دائرتين الأولى للصيانة و الثانية لاستغلال المحجرة.
- ✓ قسم الصيانة: على هذا المستوى يتم تصليح أي عطل في الآلات و المعدات فهناك مراقبة مستمرة. للتمكن من إصلاح العطب و استبدال قطع الغيار أو غيرها من المستلزمات و لهذا وضعت خلية تسيير المخزون تحت إشراف قسم الصيانة.

- ❖ **مديرية التموين:** تكمن مهمتها في السهر على توفير المواد و المعدات اللازمة لسير عمليات الانتاج و كذا مختلف المديریات و تقوم ب:

- استقبال طلبات الشراء.
- السهر على احترام قانون الصفقات وجميع الاجراءات المتعلقة بعمليات الشراء.
- القيام بكل ما هو ضروري من اجل اتمام عمليات الشراء الداخلية و الخارجية.
- الاتصال بالموردين و استقبال العروض.
- متابعة عمليات الشراء من الطلبية الى غاية استلام السلع و الخدمات.
- الحرص على ان تكون مواصفات تلك السلع و الخدمات مطابقة لطلبات الشراء.
- استلام الفواتير و اعداد وصولات الاستلام.
- تقديم طلبات الدفع الى مديرية المالية و المحاسبة من اجل تسوية ديون الموردين.

مديرية التطوير: تتمثل مهامها في متابعة مشاريع المؤسسة و البحث عن المتعاملين الاقتصاديين و اختيارهم قائم على أساس جودة العمل المتقدم، آجال تنفيذ العمل، السعر و تضم فرعين: فرع متابعة المشاريع، فرع الدراسات و التعهد.

- ❖ **مسؤول تسيير الجودة:** مكلف بمتابعة جودة المنتج و كتابة تقارير الجودة للجنة مراقبة الجودة و كذا المساهمة في اعداد الاجراءات و السهر على ضرورة احترامها.

مديرية التجارة: تتمثل مهامها في تسويق المنتج و استقبال المتعاملين التجاريين في هذا المجال، والقيام ب :

- ✓ استقبال ملف الزبائن على مستوى الإدارة.
- ✓ الحرص على تقييد عملية البيع من البداية حتى النهاية.
- ✓ دراسة الملفات الخاصة بالزبائن وتحديد الكمية اللازمة لكل زبون.
- ✓ استلام الصكوك، البرمجة و تحرير الفواتير.
- ✓ تزويد نقاط البيع التابعة للمؤسسة بالكميات اللازمة.
- ✓ اعداد التصريح السنوي الخاص بالزبائن.

المبحث الثاني : التلوث الناجم عن عمليات صناعة الاسمنت

إن صناعة الاسمنت تعتبر من الصناعات الملوثة حيث تساهم في انبعاث الغبار والغازات والتي في مقدمتها غاز ثاني اكسيد الكربون الناتج عن عمليات الحرق وعمليات تفكك كربونات الكالسيوم ويمكن تقسيم الملوثات الناتجة عن صناعة الإسمنت الى الملوثات الصلبة والملوثات الغازية والضجيج و تلوث المياه.

المطلب الاول: الملوثات الصلبة¹

وهي عبارة عن الجزيئات الصلبة الناتجة عن مختلف مراحل العمليات الإنتاجية (التفجير، النقل، التكسير، الطحن، الحرق، التبريد، التعبئة) حيث أن كل هذه العمليات يتم من خلالها تنعيم المواد ونقلها مما يؤدي إلى انبعاث الغبار، بالإضافة إلى كميات الغبار التي تنطلق من مداخل مصانع الإسمنت وخصوصاً عند ارتفاع نسبة غاز أول أكسيد الكربون في الفرن مما يؤدي إلى انطلاق الغبار والغازات في الجو المحيط. كذلك هناك كميات من الغبار يتم التخلص منها في كثير من مصانع الإسمنت عن طريق المعبر الثانوي By-Pass بسبب تراكم المواد الخام المستعملة أو نوعية الوقود المستعمل.

هذا وتشمل الجزيئات الصلبة الناتجة عن مختلف مراحل الإنتاج كالغبار والدخان والضباب ، ويشكل الغبار المتطاير بعد عملية الحرق 70-80% من الغبار المطروح. ويمكننا التمييز بين نوعين من الغبار حسب حجم الذرات:

أ- الغبار المتراكم

ويتكون من ذرات تتجاوز أقطارها 10ميكرون وتترسب في المناطق المجاورة لأماكن انبعاثها وهي ذات تأثير ضعيف على الجهاز التنفسي حيث أن الدفاعات الأنفية توقف جزءاً منها لكنها تؤثر بصورة كبيرة على العيون والمنشآت والأبنية والأشجار وعلى الأراضي المحيطة بمصانع الإسمنت.

¹تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع مسؤول الجودة و البيئة بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف "سوالية جمال" بتاريخ 2017/05/30 على الساعة 10:30.

ب- الغبار المعلق :

ويتكون من ذرات أقطارها أقل من 10 ميكرون وهي خفيفة وتبقى معلقة في الهواء لفترات طويلة وترسب ببطء.

ويسبب الغبار المعلق الأمراض المختلفة للإنسان (الربو والتهاب الشعب الهوائية والحساسية) نتيجة ملامسة ذرات هذا الغبار للجلد والعيون وتوغلها في الجهاز التنفسي.

المطلب الثاني: الملوثات الغازية

تنتج الغازات عن عمليات احتراق الوقود في الأفران ويستخدم في صناعة الإسمنت، وخصوصاً في أوروبا، الوقود الصلب (الفحم الحجري) والوقود السائل (زيت الوقود) والغاز الطبيعي، ومن أهم الغازات الناتجة عن احتراق هذه الأنواع من الوقود:

- غاز ثاني أكسيد الكربون CO₂: يعتبر غاز ثاني أكسيد الكربون مؤثراً رئيسياً على المناخ ويؤدي إلى ارتفاع في درجة الحرارة في كوكب الأرض.
 - غاز ثاني أكسيد الكبريت SO₂: ويعتبر غاز ثاني أكسيد الكبريت من أخطر ملوثات الهواء حيث يتحول في التفاعلات الكيميائية الضوئية إلى ثالث أكسيد الكبريت SO₃ ثم يتحول إلى حمض الكبريت (الكبريتوز والكبريتيك)، وبوجود الرطوبة يؤدي إلى تشكيل معلقات ثانوية في الهواء تقلل من الرؤية وذات تأثير ضار على الجهاز التنفسي.
 - أكاسيد النيتروجين NO_x: تنتج أكاسيد النيتروجين من اتحاد النروجين مع الأكسجين في درجات الحرارة العالية، وفي التراكيز المنخفضة تسبب أكاسيد النروجين الحساسية اما في التراكيز المرتفعة فإنها تؤثر على الرؤية وعلى الجهاز التنفسي.
 - غاز أول أكسيد الكربون CO: وهو غاز شديد السمية، يؤثر على الإنسان والحيوان على حد سواء. ففي حالات الإصابة البسيطة يظهر ألم في الرأس مع ضعف وضيق في الصدر وحرارة وقيء. وفي حالة الإصابة المتوسطة يظهر خلل في الحركة ويتلون الوجه بالأزرق وهي من علامات الإختناق وينخفض الإحساس والإدراك.
- ويعتبر التركيز المमित من هذا الغاز 2 ملغ/لتر عند التعرض لمدة ساعة وعند ارتفاع التركيز إلى 5 ملغ/لتر فإن التعرض لمدة خمس دقائق تعتبر مميتة

المطلب الثالث: الضجيج وتلوث المياه

أولاً: الضجيج¹

ان الأصوات العالية تؤثر بصورة ضارة على السمع وعند التعرض المستمر للضجيج الناجم عن مواقع مختلفة في صناعة الإسمنت فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى السمع عند المعاملين ويزداد ذلك حدة عند

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع مدير المصنع "محي الدين علي" بتاريخ 2017/04/27 على الساعة 11:25

التعرض لفترات طويلة وبدون استعمال أدوات السلامة و الامن اللازمة و ينجم الضجيج في صناعة الإسمنت عن:

- **التفجير:** من المعروف بأن مصانع الإسمنت يتم إنشاؤها غالباً قريبة من مناطق تواجد محاجر الكلس والذي تصل نسبة استعماله في الاسمنت إلى 80% ونظراً للحاجة إلى هذه الكميات الكبيرة من المواد فإن عمليات التفجير لا بد منها مما يترتب عليه ضجيج مرتفع يؤثر على القاطنين في المناطق القريبة ، وتزداد الخطورة إذا ترافق ذلك مع وجود اهتزازات قد تعود بالضرر على المباني السكنية إذا كانت قريبة من المحاجر وهذا بدوره يتطلب اتخاذ إجراءات عديدة لتلافي الأضرار التي قد تحدث في المصنع أو المناطق القريبة .
- **ضجيج المعدات والآلات و المحركات العملاقة:** إن استعمال الكسارات والطواحين في صناعة الإسمنت لغايات تكسير المواد الخام وطحنها يترتب عليه انبعاث ضجيج مرتفع ينبغي عدم التعرض له باستمرار ومن الضروري استخدام واقيات الأذن للحد من تأثيرات الصوت والتي قد تؤدي إلى التأثير على القدرة السمعية للعاملين مع مرور الوقت

ثانياً: تلوث المياه

تستخدم المياه في هذه الصناعة كميّاه تبريد للافران واجهزة التجفيف وضغطات الهواء والانابيب وغيرها وتكون مياه التبريد غير ملوثة الا انها تتميز بارتفاع درجة حرارتها وتتلوث عندما يحدث تسربات في شبكة الانابيب. وتعد المياه المستخدمة في ورش غسل الشاحنات المستخدمة للتحميل وفي التنظيف مصدرا اخر للتلوث الا انه قليل التأثير. ومن مؤشرات التلوث في هذه المياه (درجة الحمضية ، ارتفاع في تركيز المواد الصلبة العالقة والذائبة ، البوتاسيوم ، الكبريتات) وهناك مصدرا اخر متمثل بالمياه المستعملة في معالجة غبار الاسمنت الذي يتم جمعه في مرسبات الغبار حيث تستخدم احواض لاذابته وتحويله الى مادة مترسبة للتخلص من المواد القاعدية التي تذوب في الماء ومن ثم يتم اعادة المادة المترسبة الى الافران وطرح الماء المتخلف بعد معالجته.

هذا وقد برز الاهتمام بموضوع البيئة لمنع التلوث والمحافظة على السلامة و الصحة العامة ومنع هدر الموارد والعمل على إعادة تدوير المواد واستغلالها وبالتالي فإن للبعد البيئي بعداً إنسانياً واقتصادياً وصحياً ينبغي التأكيد عليه لانه من صلب المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات.

المبحث الثاني : مظاهر المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف.

المطلب الأول: الجانب المتعلق بالعمال

أولاً: في مجال التوظيف و التكوين¹

1. التوظيف: عند توظيف عمال جدد ومن اجل ضمان الشفافية و العدالة تعمل مؤسسة الاسمنت و مشتقاته على اتباع الاجراءات التالية:

- توجيه عرض الوظائف مرفوقا بالشروط المطلوبة لتولي تلك الوظائف الى مكتب الوكالة الوطنية للتشغيل حيث يقوم المكتب بالاعلان عن الوظائف الشاغرة و ارسال قائمة المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة دون اي تدخل من طرف المؤسسة.
- تعيين لجنة لانتقاء المترشحين الذين تتوفر فيهم الكفاءة وذلك من خلال الاختبارات الشفهية او الكتابية و احيانا اختبار المهارات ميدانيا حيث يكون ذلك على حسب طبيعة الوظيفة.
- تمنح للعمال الجدد فترة تجريبية من ثلاث اشهر الى سنة (للتعلم) و هي فترة كافية للتأقلم مع ظروف و متطلبات العمل و تجدد هذه الفترة مرة واحدة عند الاقتضاء.

2. توظيف النساء و ذوي الاحتياجات الخاصة

- ✓ توظيف النساء: من مظاهر المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة الاسمنت و مشتقاته عدم التمييز بين الجنسين في التوظيف حيث تشغل المرأة مناصب مختلفة في المؤسسة و يلاحظ تواجدها ضمن فئة الاطارات و عمال التحكم و كذا عمال التنفيذ و قد بلغت نسبة النساء الى مجموع المستخدمين 7% وهو ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول التالي
- الجدول رقم(III-3): تقسيم اليد العاملة النسوية حسب الفئات .

الفئة	دائمون	مؤقتون	المجموع
الاطارات	10	11	21
التحكم	16	03	19
التنفيذ	27	14	41
المجموع	54	27	81
العنصر النسوي/مجموع المستخدمين			7%

المصدر: المديرية العامة، تقرير التسيير، 2016، ص141.

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع رئيس دائرة تسيير الموارد البشرية "حابري ميسوم" بتاريخ 2017/04/27 على الساعة

✓ **توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين)**

توظف مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف مجموعة من العمال من ذوي الاحتياجات الخاصة من الجنسين و على الخصوص فئة الصم البكم و ذوي الاعاقات الجسدية في مناصب تتوافق و قدراتهم البدنية حيث يلاحظ انهم يحظون بالاحترام و التقدير من طرف الادارة و زملاء العمل. كما ان هذه الفئة لا تتعرض الى اي تمييز اثناء اختبارات التوظيف سوى ما تعلق بمتطلبات الوظيفة و القدرة على اداؤها.

3. **التكوين:** تحرص مؤسسة الاسمنت ECDE على التكوين المستمر لعمالها بمختلف فئاتهم و ذلك بالتركيز على المجال التقني من اجل تحديث المعارف الاساسية بالنسبة للعمال التقنيين و التكيف مع التطورات الحاصلة في مهن صناعة الاسمنت بالاضافة الى التكوين في مجال الادارة و التسيير و يوضح الجدول التالي العدد الاجمالي للعمال المكونين خلال سنة 2016 حسب الفئات

الجدول رقم (III-4): عدد العمال المستفيدين من التكوين حسب الفئات خلال 2016.

الفئة	العدد	النسبة
الاطارات	309	80%
التحكم	31	08%
التنفيذ	48	12%
المجموع	388	100%

المصدر: المديرية العامة، تقرير التسيير، 2016، ص 158.

حيث يمثل هذا العدد ما نسبته 33,92% من اجمالي عدد العمال و قد بلغت التكلفة الاجمالية للتكوين سنة 2016 مبلغا قدره: 23 411 000 دج

4. **الترقية:** و تنقسم الى قسمين، الترقية العمودية و الترقية الافقية.

فبالنسبة الى الترقية العمودية اي الترقية الى منصب اعلى فتخضع الى شروط من بينها شغور المنصب المراد توليه و من الملاحظ ان المؤسسة تقوم بالاعلان داخليا عن المناصب الشاغرة حيث يتقدم المهتمون بذلك بطلب خطي و يتم تعيين لجنة بقرار من الرئيس المدير العام لانتقاء الذين تتوفر فيهم الكفاءة و الخبرة اللازمة.

اما فيم يخص الترقية الافقية المبنية على تراكم الخبرة و المعرفة Le savoir faire فان المؤسسة لا تحوز على نظام يضمن تجسيد مثل هذه الترقية الا انها قامت سنة 2017 بابرام اتفاقية مع المعهد الوطني للانتاجية و التنمية الصناعية INPED الكائن مقره ببومرداس من اجل اعداد مشروع مخطط المسار المهني حيث سيوضح طرق الترقية الأفقية و كذا الشروط الواجب استيفاؤها لذلك (تقدر نسبة تقدم المشروع بحوالي 80 %) و هو ان تحقق سيجعل من مؤسسة ECDE مؤسسة رائدة في مجال تحقيق العدالة الوظيفية خاصة بالنسبة لعمال التنفيذ و التحكم الذين تقل فرص ترقية عموديا .

5. المنح والمكافئات: يستفيد عمال مؤسسة الاسمنت ومشتقاته من ارتفاعت تكاليف المستخدمين إلى 2321453 في عام 2016 ، حيث سجلت زيادة بنسبة 10٪ مقارنة مع السنة المالية السابقة ويفسر ذلك بحصول العمال على منحة تشجيعية استثنائية نظير النتائج السنوية المحققة سنة 2016 وما يترتب على ذلك من تكاليف اجتماعية. بالإضافة الى ذلك يستفيد العمال من منحة المرودية الفردية و الجماعية حسب نسبة تحقيق الاهداف المسطرة شهريا و من منحة الخبرة المهنية و كذا من منحة التقاعد عند نهاية الخدمة.

ثانيا: في مجال الصحة والأمن والسلامة المهنية:

تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الوقاية والأمن لدى العاملين بالمؤسسة و ذلك من خلال التكوين و التحسيس و تحديد مستوى المخاطر حسب المناطق بالإضافة الى تصميم الملصقات الخاصة بالوقاية، الأمن والسلامة المهنية و ذلك حرصا من المؤسسة على صحة العمال و الزائرين.

1. نظام الصحة بالمؤسسة: تتوفر المؤسسة على مركز طبي اجتماعي يؤطره طبيب عام و اربع ممرضين بالإضافة الى مساعدة اجتماعية.

و قد تعاقدت المؤسسة خلال سنة 2017 مع القطاع الصحي من اجل تسخير أطباء من مختلف التخصصات طب العمل، طب العيون و القلب.....الخ.

و يتولى المركز:

- ✓ السهر على تطبيق برامج الفحوصات الدورية و متابعة نتائجها
- ✓ تقديم الاسعافات الاولية و نقل الحالات المستعجلة الى المستشفى عند الضرورة
- ✓ تقديم مختلف الخدمات الصحية و الفحوصات الطبية اليومية
- ✓ التوعية الصحية للعمال
- ✓ مراقبة خدمات الاطعام
- ✓ زيارة، متابعة و مرافقة العمال المرضى او الذين تعرضوا لحوادث عمل من طرف المساعدة الاجتماعية

كما يتوفر المركز على سيارة إسعاف مجهزة بأحدث التجهيزات.

2. الامن و السلامة المهنية: من اجل الحفاظ على المؤسسة و سلامة العمال و أمنهم تسعى المؤسسة الى تعزيز ثقافة الوقاية لدى عمالها بما يلي¹:

- ✓ ادراج وظيفة الامن الصناعي و الامن الداخلي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ انشاء شبكة ضد الحرائق و توفير شاحنات إطفاء و ملابس واقية من الحريق

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع مسؤول الامن الصناعي "جيلالي سايج محمد" بتاريخ 2017/05/09 على الساعة 15:30.

- ✓ توفير وسائل الحماية الفردية ومنها الخوذات ،صمامات الاذن الواقية من الضجيج ، الاقنعة والنظارات الواقية من الغبار والمواد الكيميائية كما توفر وسائل خاصة حسب طبيعة العمل و الاخطار التي من الممكن التعرض لها.
 - ✓ انشاء مدرسة السلامة Ecole de sécurité خصيصا من اجل تكوين العمال و الزائرين للمؤسسة في مجال السلامة و الوقاية من مختلف الاخطار التي يمكن ان يتعرضوا لها اثناء تواجدهم بالمصنع وكذا التوعية بضرورة استعمال وسائل الحماية الفردية (EPI).
 - ✓ تصميم المصنقات و الاشارات الخاصة بالوقاية و الامن وكذا اعداد مخطط تقسيم المصنع الى مناطق حسب درجة الخطر فالمناطق الحمراء هي التي تكون فيها نسبة التعرض الى الاخطار كبيرة و المناطق البرتقالية تكون فيها نسبة الاخطار اقل نسبيا و يمنع على الافراد دخول هذه المناطق دون استعمال وسائل الحماية الفردية اما المناطق الخضراء فهي المناطق التي لا يوجد بها اي خطر يذكر.
 - ✓ تعيين لجنة النظافة و الامن و التي من مهامها مراقبة نظافة اماكن العمل وكذا شروط و ظروف العمل و تقديم التوصيات الملزمة مثل توفير المكيفات او مقاعد خاصة بأولئك الذين يمضون وقتا اطول في الجلوس كعمال قاعة التحكم وكذا دراسة امكانية منح مناصب مكيفة بالنسبة للعمال الذين منعهم الامراض او حوادث العمل من مواصلة مهنتهم الاصلية نتيجة لعجزهم عن ذلك.
- لقد قطعت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف خطوات من اجل ان يكون نظامها للصحة و السلامة في العمل مطابقا للمواصفة الدولية QHSAS و الذي يرمي إلى تحديد كل المخاطر و الاخطار المرتبطة ببيئة العمل و التي يمكن ان تسبب في حوادث او امراض مهنية وكذا تحديد شروط العمل و النجاعة في مجال الصحة و السلامة.
- من اجل هذا وضعت المؤسسة صحة و سلامة عمالها من ضمن اهدافها لسنة 2017 حيث تركز على ضرورة قيامها بشاغلها بكل امن و سلامة كما وضعت هدفا رئيسيا لها و هو ضرورة ظهورها ضمن احسن المؤسسات في مجال الصحة و السلامة المهنية في قطاع صناعة الاسمنت كما تركز على تحسين ممارسات عمالها من اجل تجنب الحوادث في ميدان العمل و ذلك بالاعتماد على تكوينهم و تحسيسهم لاقتناعها بان الانسان هو مفتاح النجاح في ذلك من جهة و بالاعتماد على تقييم النتائج تقييما مستمرا من خلال عمليات التدقيق الداخلي و الخارجي و المراقبة الذاتية من اجل معرفة مدى مطابقة الاهداف المسطرة مع النتائج المحققة مع ادراج ادارة تسيير الخاطر وفق المواصفة iso 31000.
3. خدمات النقل و الاطعام: تضمن المؤسسة لعمالها و بصفة دائمة:
- ✓ خدمات النقل و ذلك من خلال المناولة sous-traitance حيث تتعاقد المؤسسة مع مجموعة من المؤسسات الخاصة للتكفل بنقل العمال الى مختلف وحدات المؤسسة كما تقدم منحة النقل في الحالات التي يتعذر فيها على المؤسسة توفير وسائل النقل و تقدر التكلفة الاجمالية للنقل ب 21 مليون دج في السنة.

✓ خدمات الاطعام حيث تتعاقدت مع مؤسسة خاصة لتوفير هذه الخدمة وتقدر تكاليف الطعام بنحو 54 مليون دج في السنة.

4. نظام الخدمات الاجتماعية ولجنة المساهمة¹

ان من مظاهر المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة الاسمنت و مشتقاته وجود اليتيم للتمثيل العمالي هما النقابة ولجنة المساهمة حيث تقوم كلا منهما حسب صلاحياتها بتحديد طبيعة المشاكل والانشغالات و المساهمة و السعي من اجل حلها عن طريق تفعيل الحوار وانتهاج الوسائل القانونية و تحرص النقابة على العمل المستمر من اجل تحسين الظروف المهنية و الاجتماعية للعامل. وتوفر لجنة المساهمة بدورها جملة من النشاطات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الاسمنت و مشتقاته والتي منها:

- ✓ تقديم هدايا للعمال بمناسبة عيد العمال.
- ✓ خدمات العمرة في شهر رمضان حيث تتكفل لجنة المساهمة ب70% من تكلفة العمرة.
- ✓ التكفل بشراء ملابس العيد لليتامى من ابناء العمال.
- ✓ تقديم طقم الختان.
- ✓ تقديم سلف اجتماعية.
- ✓ تقديم هدايا للعمال المحالون على التقاعد.
- ✓ التكفل بدفع الاشتراكات السنوية لدى الرابطة الولائية للرياضة و العمل من اجل تشجيع العمال على ممارسة مختلف الرياضات.
- ✓ تقديم طقم كامل من الادوات المدرسية لابناء العمال المتدربين في الاطوار الثلاثة.

المطلب الثاني: الجانب المتعلق بالمجتمع

1. اتجاه العملاء:

تولي المؤسسة اهتماما بزيائنها و ذلك من خلال اخذ انشغالاتهم بعين الاعتبار و قد تم اختيارها من طرف المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر GROUPE GICA بالاطافة الى مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة بسطيف لتكون مؤسسة رائدة في مشروع ميثاق الزبائن Charte client الذي يعكس ارادة المؤسسة و حرصها على تلبية رغبات زبائنها في سوق اصبحت اكثر تنافسية من اي وقت مضى.

2. اتجاه المستهلك:

لايشكل منتج المؤسسة اي خطر على صحة المستهلك وليس له اي اضرار جانبية عند استعماله في المباني او احواض المياه بالاضافة الى تعبئته بطريقة جيدة تضمن نقله بكل سهولة و امان.

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع الامين العام للفرع النقابي ورئيس لجنة المشاركة "فكنوس عبد الحميد" بتاريخ 2017/05/08 على الساعة 10:30.

3. اتجاه الموردين:

من اجل الشفافية و المساواة بين مختلف الاطراف المهتمة بتوريد السلع والخدمات تحرص المؤسسة على تطبيق ما ورد من اجراءات في دليل الصفقات المصادق عليه من طرف مجلس الادارة. وتجدر الاشارة الى حق الموردون المشاركون بعروض في حضور عملية فتح الاظرفة و حق الطعن عند المنح المؤقت للصفقة.

4. اتجاه الدولة والحكومة:

تقوم مؤسسة الاسمنت بالشلف باداء جميع التزاماتها اتجاه الادارات والهيئات الحكومية خاصة ادارة الضرائب و ذلك من خلال التصريح الذي يضمنه نظام معلومات محاسبي متطور بالاضافة الى تخصيص مصلحة ضمن الهيكل التنظيمي تتولى متابعة اداء تلك الالتزامات والتي منها:

✓ التصريح الشهري G50 الخاص بالضرائب و الرسوم المستحقة شهريا.

✓ التصريح السنوي من خلال الميزانية الجبائية

✓ التصريح بزبائن المؤسسة Etat 104 .

✓ دفع حقوق استغلال المحاجر.

كما تدعم المؤسسة سياسة الدولة سواء في مجال السكن او المشاريع الكبرى كالطريق السريع شرق-غرب او الجامع العظم و ذلك من خلال توفير مادة الاسمنت بصفة منتظمة وكذا تمويل الصندوق الوطني للسكن ب1% من كتلة اجور مستخدميها.

اما فيما يخص سندات النمو الاقتصادي فقد دعمت المؤسسة هذه العملية ب10 مليار دج لمدة ثلاث سنوات

5. الرعاية:

تساهم مؤسسة الاسمنت بالشلف في رعاية العديد من الجمعيات والنوادي الرياضية و الثقافية و الخيرية ومنها:

✓ رعاية فريق اولمبي الشلف خلال الموسم الرياضي 2016-2017 بمبلغ 20 مليون دينار جزائري و

قد تكررت هذه الرعاية على مدار المواسم الرياضية السابقة مع اختلاف في مبلغ الرعاية.

✓ رعاية فريق مستقبل شباب بلدية وادي سلي MCBOS بمبلغ 1200000 دج للموسم الرياضي

2016-2017 و قد تكررت هذه الرعاية على مدار المواسم الرياضية السابقة.

✓ تقديم مبلغ 4.800.000.00 دج موزعة على عدة جمعيات رياضية، ثقافية، خيرية و نشاطات

اخرى.

6. الهبات والأعمال الخيرية:

تقوم مؤسسة الاسمنت و مشتقاته بالشلف خاصة في المناسبات الدينية ب:

✓ تقديم كباش العيد بمناسبة عيد الاضحى لدور الطفولة المسعفة و العجزة بولاية الشلف.

✓ افطار سائقي الشاحنات المتواجدون داخل محيط المؤسسة و ذلك طيلة شهر رمضان.

7. تحسين مستوى معيشة السكان:

- تقوم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف والتي تعتبر اهم قطب اقتصادي بالمنطقة بالمساهمة في تحسين مستوى معيشة السكان من خلال ما يلي:
- ✓ توفير مناصب عمل لسكان المنطقة و المناطق المجاورة للمؤسسة الام حيث توظف 989 عاملا اي ما نسبته 86% من مجموع عمالها بالإضافة إلى 113 عاملا بنقاط البيع المتواجدة بالشمال و 42 عاملا بمختلف نقاط البيع المتواجدة بالجنوب الجزائري.
 - ✓ المساهمة في توفير آلاف مناصب العمل الغير مباشرة
 - ✓ المساهمة في ترقية الحياة الاجتماعية للعمال من خلال الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف لجنة المساهمة.

المطلب الثالث : الجانب المتعلق بالبيئة

تولي مؤسسة الاسمنت اهمية بالغة للحفاظ على البيئة واحترام التشريعات و القوانين الصادرة في هذا الشأن ويتجلى ذلك من خلال:

1. في مجال انبعاث الغبار والغازات

- ✓ استبدال مصافي الحصى بمصافي كيسيية او ذات اكمام بقيمة اجمالية تقدر ب 700 مليون دينار جزائري
- ✓ استبدال المصافي الكهربائية الخاصة بمطاحن الاسمنت بمصافي كيسيية حيث قدرت تكاليف التركيب و التشغيل ب 950 مليون دينار جزائري.
- ✓ تحديث و تطوير المصافي الكيسيية او ذات اكمام حيث بلغة تكلفة تلك العمليات 158 مليون دينار جزائري.
- ✓ تركيب و تشغيل اجهزة مراقبة انبعاث الغبار opacimètres حيث قدرت التكلفة الاجمالية لهذه الاجهزة ب 11 مليون دينار جزائري وقد كان لها الاثر الايجابي من خلال تخفيض نسبة انبعاث الغبار في الغلاف الجوي الى نسبة اقل بكثير من النسبة المسموح بها في القوانين و التشريعات الجزائرية و التي تشترط نسبة أقل من أو تساوي 30 ملغ / ط م³.
- ✓ رصف الطرق Dallage des routes داخل المصنع و تلك التابعة المؤسسة.
- ✓ حيازة تجهيزات و عتاد تنظيف بقيمة اجمالية قدرت ب 30 مليون دينار جزائري.

2. في مجال التخلص النفايات و حماية مصادر المياه

من اجل مراقبة جيدة التلوث الناتج عن النفايات السائلة و خاصة تلك المصنفة في دائرة الخطيرة قامت المؤسسة بحيازة معدات قياس الطلب الكيميائي في الاكسجين mesure de la demande chimique en oxygène و التي تعرف اختصارا ب DCO و معدات قياس الطلب البيولوجي في الاكسجين demande

¹ المرسوم التنفيذي رقم 141-06 الصادر في 2006/04/19، المتضمن ضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة، ص 04.

biologique en oxygène (DBO) وقد اظهر تحليل المخلفات السائلة من خلال هذه الاجهزة عدم تجاوز المؤسسة للمعايير المسموح بها.

إضافة الى ذلك وضعت المؤسسة نظام لمعالجة المياه المستعملة من طرف المخبر والتي تحتوي على املاح كيميائية وعضوية قبل طرحها في شبكة الصرف الصحي الخاصة بالمنطقة الصناعية.

اما فيما يخص الزيوت و الشحوم الصناعية المستعملة و التي قد يتسبب رميها في العراء بتلويث المياه الباطنية فيتم تجميعها في حوضين مخصصين لهذا الغرض و تبلغ سعتيها 11000 لتر حيث يتم استرجاعها دوريا من طرف مؤسسة نפטال و قد تم استرجاع 5000 لتر من الزيوت المستعملة في نهاية سنة 2016.

اما فيما يخص التخلص من النفايات الصلبة فجزء تتخلص منه المؤسسة بنفسها كالتوب او الاجر الحراري الذي تقوم المؤسسة بتكسيه و طحنه مع المواد الاولية وفق كميات مدروسة و المنصات الخشبية palettes التي تباع عن طريق المزداد العلني اما باقي النفايات الصلبة فيتم استرجاعها من طرف المؤسسة الوطنية للاسترجاع (ENR) Entreprise nationale de récupération حيث تم خلال سنة 2016 استرجاع:

✓ 2500 مصفاة زيت مستعملة و بقيت 600 مصفاة سيتم استرجاعها خلال 2017.

✓ كميات معتبرة من الخردة و السيور و الاحزمة الناقلة.

كما ستقوم نفس المؤسسة خلال سنة 2017 باسترجاع 604 بطارية مستعملة بعد استكمال اجراءات العقد الذي يربطها مع مؤسسة الاسمنت .

للتذكير فان المصافي و البطاريات المستعملة يتم تخزينها في غرف خاصة ارضيتها من الاسمنت المسلح و ذلك لمنع تسرب الزيوت و الأحماض إلى المياه الجوفية.

أما فيما يخص الإطارات المستعملة PNEUS USÉS فان المؤسسة تعمل جاهدة على إيجاد متعاملين متخصصين في هذا المجال من اجل التخلص من 360 إطارا مستعملا من مختلف الأحجام.

3. في مجال التشجير و إعادة تهيئة المحاجر

كما قامت المؤسسة باعادة تشجير المناطق التي تم استغلالها بمحجرة سيدي العروسي حيث تم غرس 500 شجرة زيتون بالاضافة إلى 4000 من أشجار اللبخ ficus و الصنوبر الحلبي pin d'Alep .

وبصفة عامة لقد اشتهرت المؤسسة في مجال حماية البيئة ما بين سنة 2000 و 2010 ما يفوق 2 مليار دينار جزائري ناهيك مصاريف الصيانة و التصليح الخاصة بهذه الأجهزة .

4. في مجال العمليات و المواصفات القياسية¹

لقد تعهدت مؤسسة الاسمنت و مشتقاته في هذا الاطار بما يلي:

✓ وضع نظام لادارة البيئة يتوافق و المواصفة الدولية iso 14001-2004 و ذلك من اجل تمكينها من ادوات التقييم, المتابعة و المراقبة من اجل التحكم الجيد في مؤثراتها على البيئة و كذا الوقاية و الحيطرة من جميع الاخطار التي يمكنها التاثير على البيئة.

حيث قامت المؤسسة بجميع الاجراءات اللازمة للحصول على هذه المواصفة بما فيها اختيار المكتب المرافق.

¹ تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة سابقة مع مسؤول الجودة و البيئة.

- ✓ تحسيس وتكوين العمال من اجل نشر ثقافة الحفاظ على البيئة و جعل ذلك مرتبطا بالعمليات و الاعمال اليومية.
- ✓ التركيز عند عمليات التجديد والاستبدال على احسن التكنولوجيات المتوفرة والمقبولة اقتصاديا.
- ✓ تشجيع الموردون والزبائن على تبني قواعد تضمن بيئة سليمة.
- ✓ وضع سياسة لاعادة تهيئة المحاجر واعادة تاهيل المناطق المغلقة.

خلاصة الفصل :

تكمن اهمية الدراسة التطبيقية في تجسيد الدراسة النظرية ومحاولة اسقاطها على ارض الواقع وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف التي قمنا بالتعريف بها وبتاريخ نشاتها ومراحل تطورها و كذلك بنشاطها الاساسي المتمثل في صناعة الاسمنت البورتلندي والاهداف التي انجزت من اجلها. وقد قمنا بعد ذلك الى التطرق الى اهم الملوثات والمخلفات الناتجة عن نشاط المؤسسة بالإضافة الى التأثيرات الناجمة عنها وهو ما يتطلب من المؤسسة العمل على الحد من هذه الملوثات والاثار السلبية المترتبة عنها وهو ما يدخل في صلب المسؤولية الاجتماعية .

هذه المسؤولية التي تولي لها مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف اهمية كبيرة طوعا او تحت ضغوط الاطراف ذات العلاقة وهو ما يتجلى من خلال مظاهر المسؤولية الاجتماعية بهذه المؤسسة سواء نحو العمال خاصة في مجالات مثل التوظيف والتكوين ونظام الصحة والسلامة المهنية والخدمات المقدمة لهم بما فيها الخدمات الاجتماعية ,او نحو المجتمع خاصة العملاء, المستهلكون والموردون وتحسين مستوى معيشة سكان المناطق المجاورة او نحو البيئة .

ان حرص مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف على ان تكون مسؤولة اجتماعيا دفعها الى تبني اجراءات و معايير اكثر شفافية في تسيير مواردها البشرية واعتمادها على مطابقتها للمواصفات القياسية الدولية خاصة في مجال الجودة ,الصحة والسلامة المهنية وتلك المتعلقة بالبيئة واصحاب المصلحة, كل هذا ساهم في تقدمها نحو تحقيق التميز على كثير من المؤسسات الناشطة في مجال صناعة الاسمنت.

الخاتمة

ان المؤسسة هي المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مستوى الاقتصاد خاصة مع تشجيع المنافسة الحرة بين المؤسسات في ظل اقتصاد السوق حيث بدأت الشركات تكتسب دورها الاجتماعي والتزامها الأخلاقي تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بمختلف شرائحه، وبرزت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال التي أصبحت أحد أهم المواضيع التي تثير اهتمام رجال الأعمال والمجتمع في آن واحد بعد أن أثبتت التجارب أنه يمكن لكلا الطرفين تحقيق أهدافه دون أن يتعارض مع الآخر بل لا يمكن للمؤسسات ضمان ولاء أصحاب المصلحة دون تبني هذا المفهوم .

إذن فالمؤسسة مسئولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على البعد الاقتصادي فمسؤولية المؤسسة هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر مؤسسة اقتصادية فقط بل تعتبر شريكا للمجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ان المسؤولية الاجتماعية مصدر للنجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كخفض مستوى الأداء، وطاقمة مبدعة وخلاقة تعطيها ميزة تنافسية وتحسن أداءها عند الاهتمام بها، فهي مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق.

إن غاية الإدارة في أية مؤسسة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها و أعمالها و وظائفها، وتحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على منافسيها، و تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء الرؤية المشتركة بين جميع أصحاب المصلحة والأطراف ذات العلاقة، التقييم الذاتي و المستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية و أهمها:

- على الرغم من أن للمسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة إلا أن ذلك يعود عليها بالفائدة خاصة على صورتها ومكانتها لدى أصحاب المصلحة.
- تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن من أداءها وصورته في المجتمع خاصة من قبل أعضائها نتيجة الاهتمام والرضا والاستقرار الذي يشعرون به.
- المؤسسة بدأت بالتوجه نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى بطيئة.
- تساعد المسؤولية الاجتماعية على تحقيق التميز في المؤسسة الملتزمة اجتماعيا لا تنطلق من الصفر في مسيرتها لأنها تكون قد قطعت أشواطاً معتبرة نحو التميز.
- المؤسسة تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.
- تسعى المؤسسة بعد التزامها بالمسؤولية الاجتماعية الى مطابقة انشطتها مع لمواصفات الدولية.

التوصيات:

- لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل مؤسسة الاسمنت بالشلف لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك ما زال يتطلب عملا كبيرا مثل:
- ضرورة اقتناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية خيار لا بد منه، وانه يصب في مصلحتها، وليست مجرد تكاليف إضافية.
 - اعتماد معايير المسؤولية الاجتماعية والأخذ بها في اعمال التخطيط و التخطيط الاستراتيجي.
 - الانخراط الطوعي في برامج المسؤولية الاجتماعية و التكامل مع الدولة بما يتناسب مع امكانياتها المالية و البشرية و عدم الاكتفاء بما تحدده القوانين.
 - ادراج التكوين والتدريب المتخصص في مجال معايير ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية .
 - إمكانية انشاء اقسام ادارية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية في هيكلها التنظيمي.
 - الاستفادة من تجارب الشركات العالمية الرائد في مجال المسؤولية الاجتماعية .
 - مساعدة الجمعيات والنقابات ذات الاختصاص في تحقيق العدالة ومساندة المحتاجين لنشر ثقافة المساواة والأمن الاجتماعي.
 - بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.
 - سن قوانين صارمة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذا تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي و تفعيل الرقابة على الشركات في هذا المجال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، الأردن، دار وائل للنشر، 2001.
2. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2005.
3. صالح مهدي العامري و طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
4. الصيرفي عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. علاء أحمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مصر، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2011.
7. علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، أمير غانم العوادي، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 37.
8. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، مصر، 2001.
9. علي السلمي، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002، ص 08.
10. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 26.
11. العلي عبد الستار محمد، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
13. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
14. الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العملية للقرن 21، دار الجيل للطباعة القاهرة، 2000.
15. يوسف ذياب عواد، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، فلسطين، بدون دار النشر، 2010.

الأطروحات والمذكرات:

1. ابو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، 2014-2015، ص 61.
2. أحمد سامي عدلي ابراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية، مذكرة ماجستير، جامعة أسيوط بمصر، كلية التجارة، تخصص الإدارة والسلوك التنظيمي، دفعة 2010، ص 14.

3. بوبكر محمد محسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة ماستر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، 2014، ص14.
4. خدير نسيم، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون-دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011، ص ص37، 36
5. سنقرية رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، دفعة 2013، ص 4.
6. شيقارة هجيرة "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير، منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2004-2005
7. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 25.
8. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص 76، 77.
9. عريوة محاد، الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 55.
10. عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، المنتدى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، ص 3.
11. غسان غريب سعد الدوري، إدارة التميز في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2006، ص31
12. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 35.
13. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية بالعراق، كلية الإدارة والقياس، تخصص فلسفة في إدارة الأعمال، دفعة 2003، ص 69.
14. فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 71.
15. الفياض محمود ، اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الأردنية عمان ، 1995 ، ص33
16. لبوخ فاطمة، إدارة التميز من مدخلي الإبداع و المعرفة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص19

17. محمد فلاق، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية في منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، دفعة 2014، ص 22.

18. مسعود هاني العمارين، اثر TQM في بلورة التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدارة، الأردن، 2007، ص 22

19. نعمون حكيم، المسؤولية الاجتماعية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية والعلاقات الاجتماعية، دفعة 2013، ص 30.

20. وليد علاء فرج " علاقة تقانة المعلومات إعادة هندسة الأعمال وأثرهما في الأداء المتميز، رسالة ماجستير، غير منشورة، الكلية التقنية الإدارية – هيئة التعليم التقني، بغداد، 2009، ص 1

المدخلات العلمية:

1. أم كلثوم جماعي وسمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 10، 11.

2. بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012، ص 4.

3. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 3.

4. بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012/2013، ص 52

5. بلكبير بومدين وفؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 9/8 مارس 2005، ص 285

6. بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال، الملتقى

الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة 12-13 ماي 2010، ص 5

7. خبابة عبد الله وخبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2015، ص 3.

8. صالح بن سليمان الرشيد، نحو بناء إطارا منهجيا للإبداع وتميز الأعمال في منظمات الأعمال

العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مصر 29-27 نوفمبر 2004 ص 23

9. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 جانفي 2012. جامعة بشار، ص 7.
10. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة 2006 ص 6
11. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 5
12. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7.
13. عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006، ص 9
14. عمر عزوي، سايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئة المؤسسات الاقتصادية في إرساء الثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقدة بجامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2011، ص 404.
15. قبطان شوقي، إدارة التميز، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
16. مجيد منصور، حسين العابد، علاقة التميز التنظيمي بالجودة الشاملة لدى منظمات الصناعات الغذائية في شمال الضفة الغربية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني، دور التميز والريادة في تفوق منظمات الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 21-22/5/2013، ص 8
17. محمد عبد الحلیم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص 7
18. محمد فلاق وقدور بن نافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي، موبيليس، نجمة (التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي)، ملتقى منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، بشار 14-15 فيفري 2012، ص 14.
19. مؤيد سعيد السالم، منظمات التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 38.

المجلات:

1. أمال ياسين المجالي، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 36، عدد 1، 2009، ص 146
2. الحداد عوض، "مكونات ثقافة المؤسسة الموجهة لثقافة العملاء"، مجلة إدارة العصر، العدد 43، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ص 38-46

3. خليفة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، عدد 2016، 14، ص 169
4. عبدالرحمن هيجان ، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة معهد الإدارة، العدد 1992، 74، ص 12 .
5. الهيجان عبد الرحمان أحمد، منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية ،مجلة الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 3 ، الأردن، 1994، ص 32
6. الزهري رندة ، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية ، عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، 2002، ص 46.
7. موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ،الجلد 4، عدد 3، 2008 ،، ص 269.
8. مراد سليم عطياتي، كامل محمد الحوارة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43 ، العدد 2016، 1، ص 163

القوانين والمراسيم :

1. المرسوم التنفيذي رقم 06-141 الصادر في 19/04/2006، المتضمن ضبط القيم القسوى للمصبات الصناعية السائلة، ص 04.

مواقع الأنترنت :

- http://om-alqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.
- http://om-alqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.
- <https://www.bayt.com/en/specialties/q/18394/مميزا-الإداري-مميزا> (consulté le 13/05/2017)
- <https://hrdiscussion.com/hr17506.html>, consulté le 13/05/2017
- http://mawdoo3.com/مفهوم_الثقافة_التنظيمية/ consulté le 12/05/2017
- https://ar.wikipedia.org/wiki/نموذج_تميز_المؤسسة_الأوروبية_لإدارة_الجودة, consulté le 13/05/2017.
- http://www.12manage.com/methods_efqm_ar.html, consulté le 13/05/2017.

باللغة الأجنبية:

Singhapakdi, Anuson, Karande, Kiran Rao.cp.& vitell, scottj. How omportant are ethics and social Responsibility. Amultinational study of marketing professionals. Europeau journal of Marketing, 2001, p 133.

Holmes Sandra, Corporat Social, Performance and present Areas of Commitment academy of management Journal-vol 20, 1985, p13.

Dick GROTE ,The performance Appraisal Question and answer , Book Survival Guide For Managers , USA, 2002,p24

P.VAILI , The purpsing of high Performing Systems , Organizational Dynamics, Jossey-Bass ,San Francisco , 1982,p,25

D.W.ORGAN T.S.BATMAN,Jop Satisfaction and the Cood Solider :The Relationship between affect and Employee Citizeship , Academy of Management Journal.1991,p.26

Schmidt warren H. and Posner Barry Z. Managerial values and expectations.AMA.New York, 1982 .P 15.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تم تشخيص المسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها الأربعة: (البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاقتصادي، البعد الخيري)، والتي يمكن قياسها خلال معايير قياس المسؤولية والاجتماعية المتمثلة في معايير الأداء الاجتماعية للعمال لحماية البيئة للمجتمع وكذلك معيار والأداء الاجتماعي لتطوير الانتاج فيما تمت دراسة التميز التنظيمي من خلال أبعاده الخمسة، تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، وأخيرا تميز الثقافة التنظيمية من أجل ذلك أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف حيث تم الحصول على المعلومات من خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت مع إطاراته وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة النتائج أهمها أن التزام المؤسسة بالقيام بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاها أصحاب المصلحة يلعب دورا في تحقيق التميز التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، التميز التنظيمي.

Sommaire

L'étude visait à identifier le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de l'excellence organisationnelle. La responsabilité sociale a été diagnostiquée par ses quatre dimensions (dimension juridique, dimension morale, dimension économique, dimension caritative), qui peuvent être mesurées par les critères de mesure de la responsabilité sociale Pour l'environnement la société ainsi que la performance sociale pour développer la production. L'excellence organisationnelle a été étudiée à travers ses cinq dimensions, l'excellence du leadership, l'excellence des subordonnés, l'excellence de la structure organisationnelle et enfin l'excellence de la culture organisationnelle.

L'étude de cas de l'entreprise des ciments et dérivés de Chelef, où les informations ont été obtenues grâce aux documents fournis par la l'entreprise, en plus des visites sur le terrain et des entretiens menés avec ses cadres. Cette étude a abouti aux conclusions suivantes: L'engagement de l'entreprise à appliquer les normes et principes de la responsabilité sociale envers les parties prenantes joue un rôle dans la réalisation de l'excellence organisationnelle.

Mots-clés: responsabilité sociale, excellence organisationnelle.