

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل . م . د في علوم التسيير

تخصص: التسيير الإستراتيجي الدولي

مساهمة المسؤولية الإجتماعية في بلوغ متطلبات التصدير في منظمات الأعمال
(خارج المحروقات)

-دراسة حالة شركة Condor برج بوعربريج-

إشراف الأستاذة الدكتورة:

أ.د. زرواط فاطيمة الزهراء

إعداد الطالبة:

بن علي آمال

لجنة المناقشة:

أ.د. براينيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيساً
أ.د. زرواط فاطيمة الزهراء	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم	مقرراً
أ.د. شليل عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشاً
د. بلقاسم محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مناقشاً
د. مقدم وهيبية	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة مستغانم	مناقشاً
د. فلاق محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة الشلف	مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2017



إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما
إلى أهلي و أحبائي
إلى صديقاتي وزملائي أصحاب النفوس الطيبة
إلى من سخرهم الله لي عوناً وسنداً.

بن علي أمال

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك باسمك بدأت وعليك توكلت ومن فضلك أتممت هذه الأطروحة.

ثم أقدم بعميق شكري وفائق امتناني وإحترامي للأستاذة الدكتورة: "مقدم وهيبة" على مرافقتها لي في إعداد هذا البحث وعلى كل قدمته لي من توجيهات سديدة وملاحظات قيمة وعلى الوقت والجهد الذي بذلته في سبيل إعداد هذه الأطروحة باسم الأستاذة المشرفة البروفيسور: "زرواط فاطمة الزهراء" التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها وتوصياتها القيمة طيلة إعداد هذا البحث فلك كل الشكر والامتنان والاحترام.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف مناقشتهم وتقييمهم لبحثي هذا.

كما لايفوتنا تقديم الشكر إلى جميع عمال شركة **Condor** محل الدراسة التطبيقية لهذا البحث على رأسهم

مالكها السيد: بن حمادي عبد المالك.

وإلى "من كان لي معينا وسندا".

شكرا

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء.

شكر وتقدير.

الفهرس.

قائمة الجداول.

قائمة الأشكال.

أ	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.
3	مقدمة الفصل الأول
4	المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
4	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
4	1- الجانب التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
6	2- التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
9	3- العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية.
10	4- المفاهيم الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
12	5- آراء المؤيدين والمعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
14	6- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة للمنظمات.
15	7- المسؤولية الاجتماعية في منظور الإسلام.
18	المطلب الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
18	1- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

19	2- مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
19	3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
21	4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
23	5- معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000.
23	6- أهداف وغايات مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية.
25	المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.
25	المطلب الأول: الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.
25	1- إعتداد المسؤولية الاجتماعية في إدارة المنظمات.
27	2- قضايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
28	3- أبعاد الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
29	4- إتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
30	5- العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار دعم البرامج الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
31	المطلب الثاني: تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بفضل المسؤولية الاجتماعية.
31	1- أهم برامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
34	2- الأثر الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
36	3- المزايا التنافسية التي تكتسبها منظمات الأعمال من جراء إتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.
41	4- منظور منظمات بلدان أوروبا الشرقية في تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
43	خاتمة الفصل الأول
44	الفصل الثاني: تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية ودورها في بلوغ متطلبات التصدير.
46	مقدمة الفصل الثاني.
47	المبحث الأول: العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.

47	المطلب الأول: ماهية التصدير.
47	1-تعريف التصدير.
48	2-طرق التصدير.
49	3-معلومات التصدير.
50	4-مصادر المعلومات عن الأسواق الخارجية.
51	5-المشاكل المتعلقة بالنشاط التصديري في المنظمات.
52	المطلب الثاني: إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.
52	1-المنظمة والتصدير عملية في عدة مراحل.
54	2-إجراءات إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.
56	3-خطوات التصدير في المنظمات.
57	4-تصميم إستراتيجية التصدير في منظمات الأعمال.
58	5-دوافع التصدير في المنظمات.
59	6-أهمية التصدير على المستوى الوطني.
60	المبحث الثاني: المسؤولية الإجتماعية ميزة تنافسية داعمة لقيام عملية التصدير في منظمات الأعمال.
60	المطلب الأول: المسؤولية الإجتماعية للمنظمات أحد أسس الأداء المتميز في منظمات الأعمال.
60	1-النموذج الأوروبي للأداء المتميز لمنظمات الأعمال.
63	2-المسؤولية الإجتماعية في إطار التسويق.
65	3-تأثير برامج المسؤولية الإجتماعية على العمليات التسويقية في منظمات الأعمال.
67	4-أهم ما يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارسه كمسؤولية إجتماعية على مستوى العمليات التسويقية.
69	المطلب الثاني: مساهمة برامج المسؤولية الإجتماعية للمنظمات في بلوغها

	متطلبات التصدير.
69	1- الأطراف الرئيسية والفوائد التي تكتسبها من جراء إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية.
71	2-متطلبات قيام عملية التصدير في منظمات الأعمال.
72	3-مساهمة الأطراف المستفيدة من إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية في قيام ودعم عملية التصدير.
75	المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والصادرات خارج المحروقات في الجزائر.
75	المطلب الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الجزائر.
75	1-الجهود المبذولة من طرف الجزائر في إطار التشجيع على تبني مواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.
76	2-المحفزات المشجعة على إهتمام منظمات الأعمال الجزائرية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
77	3-الصعوبات التي تواجهها المنظمات المحلية عند إلتزامها بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.
78	4-المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص الوطني.
80	المطلب الثاني: واقع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.
80	1-المراحل التاريخية لعملية الإصلاحات المتعلقة بتنمية الصادرات خارج المحروقات.
82	2-التدابير المتخذة من طرف الجزائر في سبيل تنمية الصادرات خارج المحروقات.
85	3-الظروف البيئية للمنظمات الجزائرية المصدرة لمنتجاتها.
87	4- أصناف الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات لسنة 2014.
88	5- الإتجاهات الرئيسية للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنتي 2013 و 2014.
90	6-الهيئات المكلفة بتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات.
95	7-تطور الصادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2005-)

	(2014).
97	8-المنتجات الرئيسية الموجهة للتصدير خارج المحروقات لسنتي 2014 و2015.
99	9- أهم مشاكل التصدير في الجزائر.
102	10- إستراتيجيات مقترحة لتنمية صادرات المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
105	خاتمة الفصل الثاني.
108	مقدمة الفصل الثالث.
109	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
109	المطلب الأول: طرق وأدوات جمع المادة العلمية الميدانية.
109	1-المقابلات الشخصية.
110	2-المعنيين بإجراء المقابلة.
110	3- الملاحظة.
110	4-الوثائق والسجلات الإدارية.
111	المطلب الثاني: المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية.
111	1-المنهج الوصفي التحليلي.
112	المبحث الثاني: تقديم شامل لشركة Condor.
112	المطلب الأول: البطاقة الفنية لشركة Condor.
112	1-مبررات إختيار شركة Condor محلا للدراسة.
113	2-عرض وتقديم شركة Condor.
114	3-المراحل التي مرت بها شركة Condor.
116	4-التنظيم الخاص بشركة Condor.
121	5-أهداف شركة Condor.
122	المطلب الثاني: عرض نشاط شركة Condor.
122	1-تشكيلة منتجات شركة Condor.

123	2- أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية.
126	3- شركة Condor وتحصيل الشهادات.
128	4- سياسة شركة Condor في إدارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة، والمسؤولية الاجتماعية.
129	5- ميادين التميز في شركة Condor.
131	6- نشاط التصدير لشركة Condor.
136	المبحث الثاني: تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في بلوغ متطلبات التصدير لدى شركة Condor.
136	المطلب الأول: مشروع تنفيذ مواصفة ISO 26000 في شركة Condor.
138	1- إدماج مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية في شركة Condor.
138	2- مخطط تنفيذ مشروع ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية.
141	3- التشخيص الذاتي لشركة Condor.
146	المطلب الثاني: مساهمة إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في قيام ودعم عملية التصدير.
146	1- برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor إتجاه أصحاب المصالح لديها.
158	2- مساهمة برامج المسؤولية الاجتماعية في ريادة شركة Condor على المستوى المحلي.
167	3- أثر برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة على أداء شركة Condor.
170	4- مساهمة إستفادة كل من شركة Condor والحكومة والمجتمع من برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في قيام ودعم عملية التصدير. (بلوغ المتطلبات).
174	خاتمة الفصل التطبيقي
176	الخاتمة العامة

188	قائمة المراجع
195	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	قضايا المسؤولية الإجتماعية	الجدول (1-1)
87	أصناف صادرات الجزائر خارج المحروقات	الجدول (1-2)
89	أهم 20 دولة مستوردة للمنتجات الجزائرية خارج المحروقات لسنتي 2013 و 2014	الجدول (2-2)
96	تطور الصادرات خارج المحروقات في الفترة (2005-2014)	الجدول (3-2)
98	المنتجات الرئيسية الموجهة للتصدير خارج المحروقات لسنتي 2014 و 2015	الجدول (4-2)
122	منتجات شركة Condor	الجدول (1-3)
124	أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الكهربائية والأجهزة الإلكترونية	الجدول (2-3)
140	مخطط تنفيذ مشروع ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية.	الجدول (3-3)
142	التقييم الأولي لإدماج مواصفة ISO 26000 وفق أساس معياري (الأداء، الأهمية).	الجدول (4-3)
145	نتائج التشخيص الذاتي	الجدول (5-3)
147	تطور عدد الموظفين بالشركة في الفترة (2013-مارس 2016).	الجدول (6-3)
148	الموارد البشرية المستفدين من التكوين في الفترة (2012-2014)	الجدول (7-3)
153	قائمة الموردين الرئيسيين لشركة Condor .	الجدول (8-3)
168	تطور رقم الأعمال لشركة Condor (2006-2015).	الجدول (9-3)
169	تطور الحصة السوقية لشركة Condor .	الجدول (10-3)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	الشكل (1-1)
37	جذور الميزة التنافسية	الشكل (2-1)
53	مراحل إتجاه المنظمة نحو التصدير	الشكل (1-2)
55	إجراءات إتخاذ قرار التصدير	الشكل (2-2)
63	النموذج الأوروبي للتميز في الأداء	الشكل (3-2)
64	أركان المسؤولية الاجتماعية للتسويق	الشكل (4-2)
68	برامج المسؤولية الاجتماعية أداة لنجاح العمليات التسويقية في منظمات الأعمال.	الشكل (5-2)
74	مساهمة الأطراف المستفيدة من إتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية في قيام نشاط التصدير	الشكل (6-2)
120	الهيكل التنظيمي لشركة Condor لسنة 2015.	الشكل (1-3)
143	مصفوفة تحديد أولويات العمل	الشكل (2-3)
160	إستراتيجية التوزيع لشركة Condor.	الشكل (3-3)
168	تطور رقم الأعمال لشركة Condor من سنة (2006-2015).	الشكل (4-3)
169	تطور الحصة السوقية لشركة Condor.	الشكل (5-3)

المقدمة

المقدمة العامة

تسعى الجزائر كغيرها من الدول النامية إلى إرساء وتجسيد دعائم السوق وذلك بسبب إقتصادها المتميز بالإنفتاح من أبرزها ترقية الصادرات خارج المحروقات نظرا لما تشهده هذه الأخيرة من ضعف شديد من إجمالي الصادرات خاصة في ظل الظروف التي يمر بها الإقتصاد الجزائري التي أخذت صور تلك الإتفاقيات و الإجراءات المتخذة من أجل الشراكة الأجنبية مع أطراف خارجية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية وكذا المفاوضات التي تجري من أجل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة والذي جعل تدويل منظمة الأعمال الجزائرية خارج المحروقات وتطوير تدفقاتها نحو الخارج ضرورة ملحة وتحدي كبير خاصة عن طريق التصدير بإعتباره أبسط طريقة لدخول الدولية وذلك عن طريق مرافقة هذه المنظمات من قبل متخذي القرارات الإقتصادية في الجزائر في البحث عن مختلف السبل البرامج التطويرية والإستراتيجيات الإدارية التي من شأنها تحسين مستويات أدائها ورفع قدراتها التنافسية لبلوغ متطلبات التصدير، ذلك بغية ترقية هذا النوع من الصادرات وتدعيمه وإعتماده كإستراتيجية للتغيير في بنية الإقتصاد الجزائري من إقتصاد ريعي معتمد على عائدات النفط إلى إقتصاد متنوع في موارده ومداخله، خاصة وأن أسعار المحروقات تشهد تذبذبات مستمرة مثلما حدث مؤخرا.

ولبلوغ متطلبات التصدير من قبل منظمات الأعمال الجزائرية وجب على هذه الأخيرة التفكير في مختلف الآليات والإستراتيجيات الإدارية الملائمة والمتكاملة التي من شأنها رفع مستويات إنتاجها وتحسين أدائها والتي تسمح لها بإمتلاك مزايا تنافسية تحافظ من خلالها على مكانتها وتضمن إستمراريتها وتفوقها وسط المنافسين من بينها الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية، حيث أن الإلتزام بهذه الأخيرة يعد من القضايا والإستراتيجيات الأساسية التي أعطي لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على إختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها، في مختلف أنحاء العالم وبالخصوص تلك الناشطة في الدول المتقدمة وذلك بعد إدراكها بأهمية الإلتزام بها في المدى الطويل.

كما تجدر الإشارة إلى أن ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية جاء إثر التطورات التكنولوجية والعلمية التي شهدتها بيئة الأعمال الجديدة والتي تميزت كلها بوعي المستهلك وقدرته على التمييز بين المنظمات وتفضيل بعضها عن الأخر لإعتبارات أخلاقية وإجتماعية والضغطات الحكومية، والشعبية وكذا ضغوطات من منظمات المجتمع المدني للتعويض عن الأضرار التي تسببت فيها هذه المنظمات من إنتشار الفساد المالي، والتصرفات والأعمال اللاأخلاقية، والفساد البيئي وغيرها من فضائح الفساد، بالتالي أصبح نجاحها لا يعتمد فقط على قدرتها على معرفة السبل وطرق تحويل المدخلات إلى مخرجات وتعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة فقط

وإنما تتعدى ذلك إلى قدرتها على معالجة القضايا الإجتماعية من خلال الإهتمام بقضايا المستهلك وأخلاقيات الأعمال والبيئة والمساهمة في المجتمع الذي تنشط فيه ومساعدة الحكومة في حل المشاكل الإجتماعية والإقتصادية مما سيكسبها صفة المواطنة من واجبها خدمة بيئتها الخارجية والداخلية والمساهمة في عملية التنمية المستدامة.

وبناء على ما سبق فإن مفتاح نجاح ونمو منظمات الأعمال الإقتصادية يمكن ربطه بمدى إدراكها لأهمية المسؤولية الإجتماعية المرتبطة بعدد من القيم والمعايير الإنسانية السامية كالتكافل والإحساس بالمواطنة اتجاه كل من له علاقة مع المنظمة سواء كان موظفا أو مساهما أو زونا أو غيرهم من أصحاب المصالح الذين يرتبطون بالمنظمة، كأن ينظر لمفهوم المسؤولية الإجتماعية بنظرة إستراتيجية تعود على جميع الأطراف بالفائدة.

وهذا ما أوضحتته العديد من الدراسات بأن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية و مراعاة أخلاقيات الأعمال إتجاه أصحاب المصالح في عالم اليوم إحدى هذه الإستراتيجيات التي تفكر فيها المنظمات على نحو متزايد وتعزيزها ضمن نشاطاتها الإدارية بإعتبارها إحدى العناصر الأساسية المكونة لإدارة الأداء المتميز بالرغم من أن البعض ينظر إليها على أنها مجرد أعباء إضافية تضاف إلى باقي إلتزامات منظمة الأعمال غير مدركين للمزايا و القيم المضافة التي ممكن أن تخلق من جراء الإلتزام بها وذلك في المدى الطويل من خلال تأثيرها الإيجابي على أدائها خاصة على مستوى الأنشطة التسويقية إذ يعتبر التسويق أحد أبرز المجالات التي تمارس من خلاله منظمات الأعمال مسؤوليتها الإجتماعية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات وسط المنافسين.

كما أن هناك العديد من النظريات التي يمكن الإعتماد عليها في تفسير وتوضيح المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال ومن أهمها نظرية أصحاب المصالح ل **فريمان** سنة **1984** ، حيث يتمثل هؤلاء في المستثمرين والمستخدمين والزبائن والحكومة وجماعات الضغط والمجتمع ككل. و تنص نظرية أصحاب المصالح على أن الهدف الأساسي الذي يجب على منظمات الأعمال العمل على تحقيقه هو توليد وتعظيم القيمة والمنفعة لجميع أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء، وموردين وموزعين وزبائن وأيضا العاملين وأسرههم والبيئة المحيطة والمجتمع ككل، فكل هذا سيرجع بالإيجاب على منظمة الأعمال في المدى الطويل خاصة الجزائرية منها، حيث أنه كلما زادت منظمة الأعمال من فهم وإعطاء أهمية للمسؤولية الإجتماعية زادت عملية تطورها وإزدهارها على المستوى المحلي، فيما يحقق لها فيما بعد الربحية والسمعة والذي سيمكنها من من بلوغ مستويات أداء تسمح لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج.

ومما لا شك فيه فإن ممارسات منظمات الأعمال لبرامج المسؤولية الاجتماعية في الدول النامية وبالخصوص الجزائرية منها لاتزال هامشية وذلك راجع للعديد من الأسباب أهمها هو أن تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية لم يرق إلى المستوى المطلوب أي بالشكل الصحيح وإنما إشتملت على بعض البرامج ذات طابع خيرى وتطوعي بعيدا عن إدراجها ضمن خططها وأهدافها التنموية، وعزوف البعض عن تطبيقها وذلك راجع للعديد من الأسباب أهمها غياب الوعي الكافي لدى هذه المنظمات بالمزايا التنافسية الممكنة إكتسابها ذات تأثير إيجابي على إستمراريتها ونموها وبلوغ مستويات أداء تسمح لها بتصدير منتجاتها في المدى الطويل من جراء الإلتزام بها، إضافة إلى قلة الخبرة في مجال تطبيقها بالمعايير والأسس المطلوبة، ومشاكل أخرى متعلقة بتمويل تكاليف تلك البرامج لبعض المنظمات وغيرها، ما يترجمه الضعف الشديد لعدد المنظمات الحاصلة على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية والتي إقتصرت على بعض المنظمات الخاصة وأخرى عمومية الكبيرة منها، التي إستفادت من مشروع تنفيذ مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية في إطار المبادرة الإقليمية التي أطلق عليها إسم المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا **La RS dans la région MENA**، والتي إستهدفت 8 دول بما فيها الجزائر مدته 4 سنوات، بحيث أن المنظمة الدولية للتقييس **ISO** هي التي أشرفت على هذه المبادرة، أما الوكالة السويدية للتنمية الدولية كانت هي الممولة لهذا المشروع، حيث تعد شركة **Condor** للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية محل الدراسة التطبيقية إحدى المنظمات التي تحصلت على شهادة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية من خلال إستفادتها من هذا البرنامج. بحيث أن إلتزام هذه الشركة بالمسؤولية الاجتماعية ساهم بشكل كبير في ريادتها على المستوى المحلي بإنتاج منتجات عالية الجودة وبلوغ مستويات وإمكانات مكنتها من الإنطلاق بأولى مراحل الدولية ألا وهو التصدير. وإنتلاقا مما سبق جاءت صياغة إشكالية البحث الرئيسية كالتالي:

كيف يمكن لمنظمات الأعمال بلوغ متطلبات التصدير من خلال الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما هو واقع المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية؟
- ماهي متطلبات قيام عملية التصدير في منظمات الأعمال؟
- ما علاقة إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية ببلوغها متطلبات التصدير؟

- ما هي الجهود المبذولة من طرف متخذي القرارات في الجزائر لمعالجة إشكالية التصدير خارج المحروقات في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها؟
- هل ساهم إلتزام شركة **Condor** بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في بلوغها مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج؟

فرضيات الدراسة:

- لمعالجة الإشكالية المطروحة جاءت فرضيات الدراسة كإجابات مؤقتة عنها لنقوم بإختبارها لاحقا:
- يمكن لمنظمات الأعمال بلوغ مستويات أداء تسمح لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج إذا ما إلتزمت بالمسؤولية الاجتماعية وذلك في المدى في المدى الطويل.
- تمكنت شركة **Condor** من بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح.

دوافع ومبررات إختيار موضوع الدراسة:

- يمكن حصر أسباب ومبررات إختيارنا لموضوع البحث فيما يلي:
- أولا و قبل كل شيء هذا الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص.
- الرغبة الذاتية للبحث في هذا المجال خاصة بعد الإطلاع على الجهود المبذولة وإهتمامات الدولة الجزائرية بترقية الصادرات خارج المحروقات عن طريق البحث عن مختلف السبل والإستراتيجيات التي من شأنها تطوير منظماتها الاقتصادية وتحسين مستويات أدائها وذلك بهدف تحصيل مكاسب التوجه نحو الأسواق الدولية وتقليص التبعية المزممة لقطاع المحروقات خاصة بعد الإنفاقيات المبرمة المتعلقة بالتجارة الدولية وكذا المفاوضات المتعلقة بالإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة **OMC**.
- يعتبر موضوع تنمية الصادرات من ضمن الإهتمامات الكبرى لمعظم الدول النامية من بينها الجزائر بسبب عجز ميزان مدفوعاتها وبصفة خاصة الميزان التجاري.
- الفضول لمعرفة مدى إدراك المنظمة الجزائرية للدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في الإرتقاء بالمنظمة الجزائرية للوصول لعملية التصدير.
- الإهتمام الواسع الذي يلقاه موضوع المسؤولية الاجتماعية في الدول المتقدمة و في بعض الدول النامية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

- تسليط الضوء على موضوع غاية في الأهمية ألا وهو المسؤولية الإجتماعية في حياة ونمو وإستمرار المنظمات خاصة الجزائرية منها و كذا أهميتها بالنسبة لمختلف أصحاب المصالح والتي بإمكانها خلق مزايا ومستويات أداء تسمح لها بالقيام بعملية التصدير في المدى الطويل.
- حداثة المشكلة المعالجة والمرتبطة بعملية تنمية هذا النوع من الصادرات لتحصيل مكاسب التوجه نحو الأسواق الدولية وتقليص التبعية المزممة لقطاع المحروقات.
- لفت الإنتباه لضرورة ترقية صادرات الجزائر خارج المحروقات من أجل توفير النقد الأجنبي والتخفيف من حدة عجز ميزان المدفوعات خاصة في حالة حدوث خلل في أسعار النفط يهدد الإستقرار الإقتصادي مثلما حدث مؤخرا.
- ضرورة إعتقاد هذا النوع من الصادرات كإستراتيجية للتغيير في بنية الإقتصاد الجزائري من إقتصاد ريعي معتمد على عائدات النفط إلى إقتصاد متنوع في موارده ومدخله.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى طرح موضوع المسؤولية الإجتماعية اتجاه أصحاب المصالح كإستراتيجية إدارية من شأنها تحسين مستويات أداء المنظمات في المدى الطويل خاصة الجزائرية منها لبلوغ مستويات أداء تسمح لها بتصدير منتجاتها إلى الخارج بهدف تحصيل مكاسب الدخول إلى الدولية وذلك إنطلاقا من تأثير برامجها الإيجابي على الأداء خاصة على المستوى العملية التسويقية لإرتباط نجاح هذا الأخير بتحقيق الريادة على المستوى المحلي والتي تعتبر الأساس الذي من خلاله تبلغ المنظمة متطلبات التصدير.

منهج الدراسة:

بهدف الإجابة على أسئلة الإشكالية المطروحة تم الإعتداد على المنهج التحليلي وذلك بما يتناسب وطبيعة الموضوع، بالإضافة إلى دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وذلك بالإستعانة بعدد من الأدوات والمصادر للحصول على المعلومات الضرورية وفيما يلي يمكن ذكر أهم هذه الأدوات والمصادر:

- الجانب النظري: تم الإعتماد على مختلف المصادر والمراجع المكتبية العربية والأجنبية وكذا المقالات والمجلات العلمية، بحوث الملتقيات وكذا الدراسات السابقة للرسائل والأطروحات؛ فضلا لمواقع الأنترنت التي كان لها دور في إثراء الدراسة؛
- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد على أسلوب المقابلة المباشرة من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالشركة محل الدراسة من خلال الوثائق والسجلات الإدارية إضافة إلى الإعتماد على الملاحظة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية منها تناولت موضوع المسؤولية الإجتماعية وذلك من جوانب متعددة وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات:

- ورقة علمية للباحثة (Isabelle Maignan) تحت عنوان:

« A Stakeholder model for implementing social responsibility in marketing »

European journal of marketing, vol.39 Issue 9/10, 2005.

جاءت هذه الدراسة بهدف فهم وتوفير إطار متكامل ومتوازن بين أصحاب المصلحة لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجال التسويق.

- مقال منشور للباحثة (ضيافي نوال) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية" -دراسة حالة مجمع شي علي للأنايب ب سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، الجزائر، 2010.

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه على المؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح (الأداء الإجتماعي) خاصة الموارد البشرية من أجل تحقيق الأداء الإقتصادي الذي يهدف إلى تعظيم أرباحها، كما أظهرت الدراسة أن المسؤولية الإجتماعية للمنظمات الخاصة بالجزائر لم تصل إلى وصلت إليه في الدول الكبرى.

▪ ورقة بحثية للباحث (Peggy Simcic) تحت عنوان:

« Corporate social responsibility and cause-related marketing : an overview »

International journal of Advertising, Issue 20,2001.

جاءت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكيفية إستخدام منظمات الأعمال لها في الأنشطة التسويقية حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن لمنظمات الأعمال بناء السمعة وزيادة ولاء العملاء من خلال الإلتزام بها.

▪ ورقة علمية للباحثين (Alain La pointe et corrinne Gendron) تحت عنوان:

« La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME ;Option marginale ou enjeu vital ? » Les cahiers de la chaire- Collection recherche, N° 06-2005.

تطرقت هذه الدراسة لأهم المشاكل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية الاجتماعية، كما أوضحت تلك المكاسب التي ممكن تحقيقها إذا ما تبنت هذه المؤسسات برامج المسؤولية الاجتماعية وإدارة نشاطاتها.

▪ ورقة علمية للباحث (Bert van deven) تحت عنوان:

« An Ethical Frame work for the Marketing of corporate sociale responsibility » Journal of Business Ethics, Volume 82, Issue 2, Octobre 2008.

جاءت هذه الدراسة بهدف توضيح أنه لا بد على منظمات الأعمال أن تجعل من برامج المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتحقيق أهدافها التسويقية من خلال بناء سمعة قوية لعلامتها لدى الزبون، كما أنه لا بد على هذه المنظمات أن لا تحاول إخفاء إستفادتها من إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

▪ ورقة بحثية للباحثين (بن خديجة منصف و راشي طارق) بعنوان: " دور المسؤولية الاجتماعية في

تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية" مقدمة في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول:

حاكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام

17-18 أبريل 2013.

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال من جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه هناك مستوى تبني عالٍ لأغلب أبعاد المسؤولية الاجتماعية، والتي ساهمت في تحقيق مقبول لركائز الميزة التنافسية، كما توصلت إلى أنه هناك أثر ذو دلالة لتبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المنظمة.

■ أطروحة دكتوراه للباحثة (Floriane Bouyoud) تحت عنوان:

« Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises ».

باريس، فرنسا، أبريل 2010.

جاءت هذه الدراسة بهدف وضع إطار إستراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ضمن النظام الإداري لمنظمات الأعمال محددة لذلك ثلاث مراحل وهي مرحلة التصميم ثم التنفيذ والرقابة، وذلك بإستعمال دراسة حالات مؤسسات.

■ أطروحة دكتوراه للباحث (مروان سليم إبراهيم الآغا) بعنوان: العلاقة بين الإلتزام بالمسؤولية

الاجتماعية والتوجه بالتسويق والأداء في المؤسسات الصناعية بغزة". جامعة أسيوط، مصر، 2007.

توصلت نتائج هذه الدراسة التي جاءت بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين إلتزام المنظمات الصناعية في فلسطين بالإيفاء بمسؤوليتها الاجتماعية وعلاقة ذلك بالتوجه بالتسويق و الأداء لدى تلك المنظمات إلى وجود علاقة ترابط معنوية بين إلتزام المنظمات الصناعية بالمسؤولية الاجتماعية، وبين تبني تلك المنظمات لفلسفة التوجه بالتسويق.، كما توصلت إلى أنه توجد علاقة إرتباط معنوية بين إلتزام المنظمات الصناعية بمسؤولياتها الاجتماعية، وبين الأداء المالي لتلك المنظمات، سواء كان هذا الإلتزام الإجتماعي إتجاه القضايا الاجتماعية أو البيئية أو إتجاه العاملين.

■ أطروحة دكتوراه للباحثة (مسان كرومية) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في

الجزائر-دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة-"، جامعة تلمسان، 2014/2013.

جاءت هذه الدراسة بهدف إبراز أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل منظمة الأعمال يزيد من التفاعل مع العملاء والمستهلكين وهذا يجعلها تستفيد من منافع إقتصادية وأخلاقية مستقبلا، إضافة إلى البحث عن مدى إلتزام المؤسسات الإنتاجية العاملة (ب سعيدة غرب الجزائر) بالمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها

بحماية المستهلك، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من درجة إلتزام المؤسسات الإنتاجية بالمسؤولية الاجتماعية وحماية حقوق المستهلكين كانت أعلى بقليل من الوسط الفرضي.

■ أطروحة دكتوراه للباحث (فؤاد محمد حسين حمدي) بعنوان: "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك" -دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين و المستهلكين في عينة من المؤسسات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى إلتزام المنظمات المنتجة للسلع الغذائية في اليمن بفلسفة المسؤولية الاجتماعية و إنعكاس ذلك على رضا المستهلك، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقات إرتباط ذات دلالة معنوية بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع رضا المستهلك، كما توصلت إلى أنه هناك علاقة أثر بين الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ورضا المستهلكين عينة الدراسة.

■ أطروحة الدكتوراه للباحثة (مقدم وهيبية) تحت عنوان: "تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"-، جامعة وهران، الجزائر، (2013-2014).

جاء هذا البحث بدراسة تقييمية ونقدية لواقع المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية على إمتداد المراحل المختلفة التي شهدت تطورات في الإقتصاد المحلي وكذا التطرق لأسباب بعد منظمات الأعمال الإقتصادية عن ممارسة هذه البرامج، حيث أسفرت نتائج هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد أي فلسفة أو رؤية واضحة إتجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية (العينة محل الدراسة)، حيث أنها تمارس مسؤولياتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً، كما توصلت إلى أنه هناك غياب تأثير متغيرات العمر، الحجم، الملكية وطبيعة النشاط على منظمات الأعمال عينة الدراسة في ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية مبرزة الأسباب أهمها مشكلة تمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

صعوبات الدراسة:

واجه إنجاز هذا البحث مجموعة من الصعوبات والمشاكل في الجانب النظري وكذلك خلال الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي، أهمها ما يلي:

- قلة الأبحاث باللغة العربية لموضوع المسؤولية الاجتماعية.
- قلة المواضيع التي تدرس علاقة المسؤولية الاجتماعية ببلوغ متطلبات التصدير في منظمات الأعمال.
- قلة منظمات الأعمال الحاصلة على شهادة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية والمصدرة لمنتجاتها في الجزائر وذلك لإجراء الدراسة الميدانية للإطلاع على تجربتها في موضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات الرسمية بسبب تحفظ الإطارات والمسؤولين بالشركة محل الدراسة في الكشف عن المعلومات من خلال المقابلات التي أجريت معهم.

خطة الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية البحث تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، حيث تناولت فصول الدراسة جانبين، جانب نظري و آخر تطبيقي:

يضم الجانب النظري فصلين بحيث :

أخذ الفصل الأول عنوان: **المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.**

حيث تمت معالجة هذا الفصل من خلال التطرق إلى مبحثين: تناول المبحث الأول مفاهيم وأساسيات المسؤولية الاجتماعية من تعاريف وجذورها التاريخية، أبعادها، مجالاتها، مؤيدها ومعارضها، أما المبحث الثاني فقد تناول البعد الإستراتيجي لها داخل المنظمات من خلال تعزيزها ضمن إطار أنشطة المنظمة و الوظائف الإدارية ما يسمى بالإدارة بالمسؤولية الاجتماعية بهدف تحصيل المزايا التنافسية.

أما الفصل الثاني فقد أخذ عنوان: **تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية ودورها في بلوغ متطلبات التصدير (خارج قطاع المحروقات).**

حيث تمت معالجته من خلال ثلاث مباحث تناول الأول العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التصدير بالتطرق إلى ماهية التصدير، طرقه وإستراتيجيته، متطلباته، وكذا، إجراءاته، أهميته ودوافعه أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى توضيح بأن المسؤولية الإجتماعية ميزة تنافسية داعمة لقيام عملية التصدير في منظمات الأعمال.

في الأخير تناول المبحث الثالث واقع كل من المسؤولية الإجتماعية في المنظمات الجزائرية وكذا واقع الصادرات خارج المحروقات في الجزائر.

أما الجانب التطبيقي فقد تناول: تجربة شركة **Condor** في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

حيث تعرض إلى ثلاث مباحث فقد تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى تقديم شامل لشركة **Condor** في حين تناول المبحث الثالث مساهمة برامج المسؤولية الإجتماعية المعتمدة في بلوغ متطلبات التصدير لدى شركة **Condor**.

الفصل الأول

المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

الفصل الأول

المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

المبحث الأول: مفاهيم وأساسيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المطلب الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.

المطلب الثاني: تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بفضل المسؤولية الاجتماعية.

مقدمة الفصل الأول:

إن مناقشة موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وطبيعة البيئة التي تعمل فيها هذه المنظمات من المواضيع الحديثة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية وكذلك بالنسبة للمدراء في منظمات الأعمال، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات للأخذ بهذا المبدأ، حيث أن دورها أصبح لا يقتصر على خدمة مصالحها الذاتية الصرفة وتحقيق الأرباح بل أصبح من ضمن أهداف المنظمات أهداف ذات بعد إجتماعي ترمي لأن تكون المنظمة عضوا فاعلا في المجتمع الذي تعمل فيه، حيث أن المنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقائها.

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع إرتأينا في هذا الفصل التطرق للتأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية حيث سيتم التطرق إلى المفاهيم النظرية للمسؤولية الاجتماعية من مختلف التعاريف وجذورها التاريخية، أبعادها، مجالاتها، مؤيدها ومعارضها، برامجها وكذا أهمية الإلتزام بها وتعزيزها ضمن إطار أنشطة المنظمة والوظائف الإدارية ما يسمى بالإدارة المسؤولية الاجتماعية بالتالي تحصيل المزايا التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم و أساسيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

تمهيد:

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بشقها الأخلاقي من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث بلغ إهتمام العديد من الباحثين الإقتصاديين و المؤيدين بإعتباره من الإستراتيجيات الخالقة للقيمة، في حين لقي معارضة البعض الآخر والذي إعتبر أن المسؤولية الاجتماعية من مهام الحكومة ولا علاقة لها بالمنظمات فهي بالنسبة لهم مجرد أعباء إضافية على عاتقها ترهقها ماليا ولا تعود بالنفع عليها.

لذا خصصنا هذا المبحث لدراسة مفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما استعرضنا الآراء مصحوبة بالحجج لكل من المؤيدين والمعارضين لموضوع المسؤولية الاجتماعية، أبعادها مجالاتها وعناصرها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

1- الجانب التاريخي لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تعرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى عدة تغيرات وإضافات مهمة أدت إلى تطوره وإثرائه عبر الزمن وذلك نتيجة لتغير الطرق والأساليب الإدارية والتغيرات الإقتصادية الحاصلة، فهذا الصدد يمكننا رصد المراحل الآتية لتشكيل إطارا تاريخيا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال هذين التقسيمين:

1.1- التقسيم الأول (الفترة 1800 - إلى يومنا الحاضر): شمل المراحل التالية¹:

- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800 - 1920): في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية، وأن "ما هو جيد لي هو جيد للبلد".

- مرحلة إدارة الوصاية، من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، أن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن "ما هو جيد للشركات جيد للبلد".

¹ نوال العريزي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013، ص ص: 164، 165.

- مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:

في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود وهذا يحقق المصلحة الذاتية المستنيرة لشركات الأعمال ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، وأن "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".

2.1- التقسيم الثاني (فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية - الفترة من ح ع الثانية إلى يومنا هذا):

هناك تقسيم آخر للمراحل التي مرت بها المسؤولية الاجتماعية، يمكن تلخيصها في فترتين¹:

■ الفترة التي سبقت الحرب العالمية الثانية (الثورة الصناعية - ح ع الثانية):

-الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

تتميز هذه المرحلة بوجود إستغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تميزت بتعظيم الأرباح نتيجة للتطور التكنولوجي والنمو الصناعي، ويمكن القول أن في هذه المرحلة شهدت وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.

-مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هورثون:

وجاءت على إثر الإنتقادات التي وجهت للمرحلة السابقة وفيها برزت أساليب تأمين السلامة والأمان في العمل وحماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة.

-مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المنشآت: حيث إزداد تشغيل صغار السن ولم يكن هناك حاجة لمتخصصين كثيرين.

-مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية:

حيث أن هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المنظمات إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية.

-مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

حصول الكساد الإقتصادي الكبير وإختيار المنظمات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى إضطرابات كثيرة، وظهور النظرية الكينزية، مما شكل محورا مهما نحو توجه المنظمات لتبني المسؤولية الاجتماعية.

■ الفترة الممتدة من نهاية الحرب العالمية الثانية - إلى يومنا هذا:

¹ المرجع السابق، ص 165، 166.

إن المسار الحقيقي الذي يجسد مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناه العام، مرتبط تماما بهذه الفترة بما تحويه من مراحل والتي يمكن رصدها كالاتي:

- التوسع الإقتصادي والذي قام على أساس إرتباط المسؤولية الاجتماعية بكل الأطراف التي تتعامل معها الشركة (المستهلكين، الزبائن، المجهزين).

- ظهور مواجهات واسعة بين الإدارة والنقابات حيث ساهمت وسائل الإعلام في زيادة الوعي لدى الناس وخاصة النقابات العمالية وهذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية.

- إصدار القوانين والمدونات الأخلاقية والتي ضمت بنود خاصة بالمسؤولية الاجتماعية حيث ظهر ما يعرف بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وكذلك تطوير مقاييس الأداء الاجتماعي.

- بروز جماعات الضغط والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة داخل المؤسسات (جماعات حماية البيئة، جماعات حماية المستهلك،.....).

- زيادة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية نتيجة التغيرات التي عرفها الإقتصاد العالمي، عصر المعلوماتية وإقتصاد المعرفة، خاصة في ظل بروز الخصوصية.

2-التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية وتميزت بالواقعية والديناميكية عبر الزمن، فهي تتغير وتتطور وفقا للتغيرات والظروف الإقتصادية الحاصلة، حيث لا يوجد تعريف ثابت واحد ورسمي متفق عليه. وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعريفات:

■ تعريف المجلس الدولي للتنمية المستدامة 2007:

حيث عرفها بأنها: إلتزام منظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الإقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم¹.

بحيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي الإلتزام المستمر من قبل رجال الأعمال من أجل التصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل².

¹ عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص10.

² Lance Moir, what do we mean by corporate social responsibility ?,Corporate Governance, Granfield school of Management, Granfield University, England, vol1,Issue :2,p :6

■ تعريف الغرفة التجارية العالمية:

عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها "جميع المحولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق تنمية ذات إعتبارات أخلاقية وإجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من المؤسسات دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق ومن خلال الإقناع والتعليم"¹.

■ تعريف جمعية الإداريين الأمريكيين:

"إستجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والإهتمام العام بالمجتمع على الإستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية"².

■ تعريف الإتحاد الأوروبي 2002:

إنطلاقاً من الأساس التطوعي يرى الإتحاد الأوروبي أن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي: الفكرة التي من خلالها تدمج الشركات الإعتبارات الاجتماعية والبيئية مع العمليات الإقتصادية والتفاعل مع أصحاب المصالح على أساس تطوعي³.

- كما تم تعريفها كما يلي⁴:

يرى بلوم تيروم Blomstrom المسؤولية الاجتماعية على أنها "الأفعال التي تلتزم بها المشروعات لحماية وإزدهار ورفاهية المجتمع ككل، مع الإهتمام بالمصالح الإقتصادية للمنشأة"⁵
- ويرى جوزيف مونسين Joseph Monsen "أن المنشأة المسؤولة إجتماعياً هي التي تساهم وتشارك في تحقيق ما تتوقعه الجماهير منها، وتحاول إشباع تلك الإحتياجات والمطالب قبل أن تتعرض لإنتقادات الجماهير. وهي المنشأة التي تستجيب لإحتياجات المجتمع الاجتماعية والبيئية بنفس قدر إهتمامها بالإحتياجات الإقتصادية له".

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011، ص229.

² مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر -دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان، 2014، ص38.

³ عايد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص10.

⁴ محمود يوسف، فن العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012، ص109، 110.

-ويرى إيريك كارول **Archie Carroll** "أن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة هي الإستجابة للمطالب والتوقعات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية، والمسؤوليات الأخرى التي يطلبها المجتمع من المنشأة في فترة محددة".

■ تعريف البنك الدولي:

يخالف البنك الدولي وجهة النظر التطوعية للمسؤولية الاجتماعية ويرى بأنها: إلتزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آن واحد¹.

■ تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO للمسؤولية الاجتماعية:

عرفتها على أنها "مسؤولية المنظمة عن الآثار المترتبة لقراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلا عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين(ISO26000)².

وتعرف أيضا بأنها هي تلك المسؤولية التي تهتم بها منظمات الأعمال والتي تؤثر برامجها على مجموعات إقتصادية وإجتماعية من أصحاب المصالح (العمال، الزبائن، الدائنون، مستهلكون والمجتمع المحلي...)، وقدرتها على تلبية توقعاتهم³.

- كما تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: إلتزام أخلاقي بين المنظمة الإقتصادية والمجتمع، تسعى من خلاله إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع، ما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام، والذي ينعكس بدوره على نجاحها وتحسين أدائها في المستقبل. كما وتجدر الإشارة أيضا إلى تعدد المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ومنها مواطنة الشركات والشركات الأخلاقية والحوكمة الجيدة للشركات وعلى الرغم من تعدد هذه المصطلحات إلا أنها في النهاية تنصب على مساهمة منظمات الأعمال في تحمل مسؤولياتها إتجاه أصحاب المصالح المختلفين⁴.

¹ عابد عبد الله العصيمي، مرجع سبق ذكره، ص10، 11.

² محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013، ص 88.

³ Jean-Christophe LEPISSIER, MANAGER, une responsabilité social, Edition Liaisons, Paris, 2001, P : 79.

⁴ بن خديجة منصف، راشي طارق، دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013، ص137.

حيث أن المسؤولية الاجتماعية في تحليلها النهائي ينطوي على الموقف العام متجه نحو ما يسمى بالإقتصاد الاجتماعي والموارد البشرية ورغبتها في رؤية موارد المنظمة تستخدم لأغراض إجتماعية وليس مجرد مصلحة مقيدة في إطار الأفراد¹. كما أن سياسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعتبر بمثابة مدمج وآلية التنظيم الذاتي التي يمكن من خلالها العمل الذي من شأنه رصد وضمان إلتزامها بالقانون والمعايير الأخلاقية والدولية ووضع القواعد بحيث رجال الأعمال من شأنهم تبني المسؤولية عن طريق تأثير أنشطتها على البيئة والمستهلكين والعاملين والمجتمعات المحلية وأصحاب المصلحة وجميع الأعضاء الآخرين في المجال العام وعلاوة على ذلك فإن الأعمال تكون استباقية لأي تعزيز في المصلحة العامة وذلك عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع وطوعا القضاء على الممارسات التي تضر في المجال العام بغض النظر عن الشرعية².

وبناء على ما تقدم يمكن أن نعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها تلك الإستراتيجية الخالقة للقيمة في المدى البعيد التي تلتزم بها المنظمات بصفة أخلاقية وبمسؤولية إتجاه أصحاب المصالح من حملة أسهم أو شركاء والموردين والموزعين زبائنهم، العاملين وأسرهم والبيئة المحيطة والمجتمع ككل.

3-العوامل التي أدت إلى ظهور المسؤولية الاجتماعية:

أشارت العديد من الدراسات إلى التحديات التي أدت إلى ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أهمها ما يلي³:

-العولمة: وهي من أهم الدوافع القوية التي دفعت بالمنظمات لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من المنظمات خاصة متعددة الجنسيات منها ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، مركزة في ذلك على حملاتها الترويجية بأنها مهمة بالقضايا الإنسانية، وأنها ملتزمة إتجاه عمالها بتوفير الأمن وتلبية احتياجاتهم، كما أنها ضد عمالة الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية وقضايا المجتمع.

¹ CARROL Archie B, corporate social responsibility, Evolution of a Definitional construct, Business and society, university of georgia, vol :38, N°3, septembre 1999, p 271.

² علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 376.

³ فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص36.35.

-تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: أدى ظهور التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، بالمنظمات إلى ضرورة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية ما قد يكلفها أموالا طائلة إذا ما رغبت في الإلتزام بالتشريعات، وإذا ما خالفتها تتعرض إلى المقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

-الكوارث والفضائح الأخلاقية: القضايا الأخلاقية التي تعرضت لها الكثير من المنظمات العالمية، التي جعلتها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة. كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon valdez) أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين وفضيحة رشوة (Lockheed) عام 1970 في أمريكا الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

-التطورات التكنولوجية المتسارعة: إن ظهور التكنولوجيات الحديثة بشكل متسارع جعل المنظمات تقف على تحديات عديدة تفرض المواكبة عن طريق تطوير المنتجات، والذي يركز أساسا على تطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متحذي القرار، خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت بتغير بيئة العمل العالمية، إذ أصبح لزاما على المنظمات أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق. حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساسي لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن.

4-المفاهيم الفكرية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

هناك ثلاث مفاهيم وإتجاهات فكرية جاءت هي الأخرى بمفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهي كالآتي¹:

1.4-المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

¹ ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، الجزائر، (بدون تاريخ)، ص 3، 4.

- إستند المفهوم الكلاسيكي على أفكار الإقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" بإعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمنظمة وهو منفعة المجتمع، ويشير العالم **Milton Friedman** بقوله: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية إجتماعية هو إستخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها". إلا أن كافة المنظمات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمنظمة.

2.4- المفهوم الإداري:

يمكن رصده من خلال ما يشير إليه العالم الإقتصادي **Paul Samuelson**: "أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الإجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل"، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمنظمات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الإجتماعية والأهداف التي تطمح المنظمة الوصول إليها، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن المنظمة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والإهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية... الخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الإجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الإقتصادي بوصفها المفهوم كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل".

3.4- المفهوم البيئي:

ظهر هذا المفهوم الجديد الذي سمي ب"المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية" بعد إدراك المسيرين أن المسؤولية الإجتماعية لا تنحصر فقط داخل المنظمة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، حيث إعتبر هذا المفهوم الأكثر حداثة وإرتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من **Ralph Nader et John k. Galbraith** على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى إستنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الإجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة"، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المنظمة وفوق أي إعتبار ذاتي، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الإجتماعية يقوم على مدى

تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة وإعتبارها مسؤولية الجميع.

5- آراء المؤيدين والمعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

1.5- وجهة نظر المؤيدين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية:

استند المؤيدون لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على مجموعة من الحجج كالاتي¹:

- كون المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع، فهو يتوقع منها تحقيق أهداف أخرى للجمهور بغض النظر عن الإقتصادية.

- الدور الاجتماعي الذي تلعبه المنظمات، يزيد من أرباحها على المدى البعيد من خلال رضا المجتمع وولاء المستهلكين (إستثمار مستقبلي).

- الإلتزام الاجتماعي يأتي بالموازاة مع الإنتقادات الموجهة للمنظمات التي تهتم بالأرباح على حساب متطلبات العمال والمجتمع ككل.

- الإلتزام الاجتماعي يكسب المنظمة ميزة تنافسية متعلقة بالسمعة والتي تلعب دورا هاما الذي ينعكس مستقبلا على زيادة المبيعات.

- إن إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية يوفر بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، من خلال تخصيص جزء من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية التي لا يمكن للدولة مكافحتها لوحدها نظرا لمحدودية مواردها وإمكاناتها.

- إن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية يخفف على المنظمات الإجراءات الحكومية وقوانينها المتعلقة في شؤون الأعمال، كما يقطع طريق طموحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد الأعمال في المجتمع.

- هناك منظمات تمتلك موارد كبيرة ما يمكنها من أداء إنجازات اجتماعية هائلة.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008، ص ص: 69، 72.

-المسؤولية الاجتماعية هي إحدى التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

2.5- وجهة نظر المعارضين لموضوع تبني المسؤولية الاجتماعية:

إستند المعارضون لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها، تدور أغلبها حول التوجهات التالية¹:

-إنطلاقا من وجهة نظر الإقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم **Milton Freidman**، أن الأساس الذي وجدت عليه المنظمات هو تقديم السلع والخدمات المناسبة مقابل الحصول على عائد لإعادة إستثماره بالتالي تتوسع و ستساهم في توظيف العاملين ودفع الضرائب وتحسن ميزان مدفوعات الدولة ما ينعكس بالإيجاب على المجتمع، دون اللجوء إلى مزيد من المبادرات الاجتماعية التي تخترق قاعدة تعظيم الأرباح.

-ضعف الأداء الإقتصادي للمنظمات بسبب القيام بالمزيد من المبادرات الاجتماعية التي ترهقها ماديا بالتالي تعجز عن الإرتقاء بالإنتاجية والتطور والتي تؤدي إلى تراجع برامجها الاجتماعية وعدم قدرتها على المتابعة.

-إن المنظمات التي تمتلك موارد إقتصادية كبيرة سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع إذا ما قامت بتعزيزها بسلطة إجتماعية.

-ضعف مهارات المنظمات للقيام بالدور الإجتماعي بشكل ملائم، بالتالي ترك هذه المهام للجهات المتخصصة في هذا المجال والتفرغ للأداء الإقتصادي وتنشيط الإقتصاد.

-عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الإجتماعي بالتالي صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الإجتماعية.

-غياب متابعة مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق من طرف المؤسسات لغياب جهات متخصصة في هذا المجال للتفريق بين المؤسسات الملتزمة فعلا من تلك التي تدعي الالتزام فقط.

¹ ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المرجع السابق، ص: 72، 74.

وهكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة بالتالي هناك مدخلا وسطا تجد من خلاله المنظمات صيغة للموازنة بصفة معقولة بين الدور الإقتصادي الذي تلعبه بشكل فعال وتنافسي وبكفاءة وبين الدور الاجتماعي الذي تلعبه محاولة بذلك أن تكون مواطننا صالحا في المجتمع يساهم في تنميته ومعالجة قضاياها في حدود إمكانياتها.

6-المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة للمنظمات:

1.6- مفهوم أخلاقيات الإدارة:

حاول العديد من الدارسين والمتخصصين تقديم تعريفات حول أخلاقيات الإدارة لفهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد ودقيق، بالتالي فإن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ، كما يرى ايفانسينفج

(Ivancevich et al.) فإن أخلاقيات الإدارة تمثل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، فكلما كان نشاط المدير أكبر تأثيرا في الآخرين، إزدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير، أما فالوك (Valok p.w.van) فيعرف أخلاقيات الإدارة بأنها "الدراسة المنهجية للخيار الأخلاقي التي يتم من خلالها إختيار ما هو جيد"، وهذا التعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعدا علميا ليتم استيعابها ضمن علم الإدارة، حتى لا تصبح أخلاقيات الإدارة هي نقطة الضعف الذاتية في الدراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة¹.

2.6- علاقة المسؤولية الاجتماعية بأخلاقيات الإدارة:

لابد من الإشارة في البداية أنه هناك علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، أدت إلى الترابط والتداخل بين الإثنين في كثير من الأحيان حيث أن الحديث عن إحداها يرتبط بشكل موضوعي وصریح بالحديث عن الأخرى، كما أن الأدبيات الحديثة في علم الإدارة تشتمل على فصل نمطي يحمل عنوانا مشتركا هو المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، إلا أنه لابد من التأكيد على أن الأخلاقيات كانت نزوعا قديما يسبق المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد في المجتمع، حيث النزوع الأخلاقي كان قديما في وصية (لا تسرق) والتي كانت في الماضي وظلت حتى وقتنا الحاضر، في حين أن الكثير من المفاهيم ومواقف المسؤولية الاجتماعية ترتبط

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص:20.

بالتطورات الحديثة في المجتمع مثلما هو الحال في الدعوة الإجتماعية - البيئية (لا تلوث البيئة) التي تمثل موقفا إجتماعيا ووعيا جديدا ومسؤولية إجتماعية جديدة. وبالرغم من أن المسؤولية الإجتماعية تحمل جانبا وبعدا أخلاقيا مما يعطيها بعدا أعمق من التسميات وإمتدادا أبعد من ظهور المصطلح في التداول في الستينيات، إلا أن ممارسة المنظمات لمسؤوليتها الإجتماعية تحد من إمكانية جعل المسؤولية الإجتماعية قديمة قدم الأخلاقيات في عمل الأفراد. بالتالي نستنتج من خلال هذا التحليل إستنتاجا مهما وهو أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية هو وليد المصلحة الذاتية المستنيرة وليس نتاجا مباشرا لرؤية أخلاقية-اجتماعية في الأصل. فهي وليدة النموذج الإقتصادي القائم على الكفاءة (تعظيم الربح) وسرعان ما أظهر هذا النموذج أن البعد الواحد (الكفاءة فقط) بأبعاده السلبية على الأطراف الأخرى وعلى المجتمع سيكون أكثر تكلفة وتضحية للمنظمة من النموذج الاقتصادي-الإجتماعي الذي يقوم على الرؤية المتعددة الأبعاد والمتوازنة ما بين الإعتبارات الإقتصادية والإعتبارات الإجتماعية¹.

7- المسؤولية الإجتماعية في منظور الإسلام:

جاء الإسلام بعدد كبير من القواعد والمبادئ الإسلامية لتنظيم حياة المجتمعات وإسعادها، والتي تستمد من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، فموضوع المسؤولية الإجتماعية يمثل جانبا مهما في الفكر الإسلامي الذي حث على إهتمام الجماعة بالفرد، وإهتمام الفرد بالجماعة، وحث الأفراد والجماعات على أن يكونوا مصدر خير وإسعاد الآخرين، بالتالي فإن الإسلام كان هو السبب في معالجة المسؤولية الإجتماعية من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تحث على ذلك نختار منها:

- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا" وقال أيضا "مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" أوحين قال: "يد الله مع الجماعة"، "الناس بخير ما تعاونوا" وقال أيضا: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"²

ومدح الله الجماعة المؤمنة بقوله: (وَالَّذِينَ فِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ مِّمَّا لِسَائِلِ وَالْمَحْرُومِ) المعارج (آية 24)، (وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ) الذاريات (آية 19)، ويجزينا القرآن أن البر ليس صلاة وصياما فحسب ولكنه يعد

¹ ناصر جرادات، عزام أبو حماد، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص22.

² حسن صادق حسن عبد الله، السلوك الإداري ومرتكبات التنمية في الإسلام، دار الهدى، الطبعة الثانية، 1992، الجزائر، ص 31.

عملا موصولا بالإحسان إلى الناس ومساعدتهم في قوله تعالى: (لَيْسَ الْبِرُّ أَنْ تُولُّوا وُجُوهَكُمْ قَبْلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَى وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ) البقرة (آية 177).¹

- كما ترجم القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة الأرباح والإيجابيات التي تنتج من جراء الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، حيث وعد الله الذين ينفقون أموالهم في سبيل الله كمساهمة ومبادرة إجتماعية بمضاعفة الأجر والأرزاق والجزاء العظيم في قوله تعالى: (مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٍ وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ) البقرة (آية 261)، وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (مَا نَقُصَ مَالٌ مِنْ صَدَقَةٍ).

1.7- الإقتصاد في الإسلام لمصلحة الفرد والمجتمع:

جاء الإسلام بمجموعة من القواعد والالتزامات التي تهدف إلى حماية المسلم داخل مجتمعه، بأن يراعي حقه في الملكية الفردية ، على أن يراعي الفرد ما عليه من واجبات نحو مجتمعه، كما حث الإسلام الأغنياء على أن يساهموا بأموالهم للقيام بأعمال خيرية، التي تعود على المجتمع بالنفع والفائدة، كإقامة المساجد للعبادة، إقامة المدارس ليتعلم فيها الجميع بلا مقابل، وإقامة المستشفيات للعلاج بالجان، إقامة موارد المياه، المنفعة لكل إنسان، تقديم المساعدات للفقراء والمساكين، وغيرها من القضايا الاجتماعية، وهذا وما يمكن إسقاطه على منظمات الأعمال اليوم كمواطن صالح داخل المجتمع.²

2.7- المبادئ الإدارية الإسلامية وعلاقتها بالقيم الاجتماعية:

في البداية وقبل أن نبين العلاقة الوطيدة بين القيم الاجتماعية والمبادئ الإدارية الإسلامية لابد أن نتطرق إلى خاصية أساسية تميز بها النظام الإداري الإسلامي بما يسمى بالخصيصة الشعبية والتي برزت على الفور منذ الأيام الأولى للإسلام وفور إنتقال الرسول صلى الله عليه وسلم للمدينة فقد كان المسجد مركز الإدارة وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يمارس أعمال الإدارة فيه وكان يتخذ العمال الرسميين من أصحابه، وكان كل صحابي يقوم بجميع أعمال الولاية العامة ويرعى بنفسه مصالح المسلمين.

¹ محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 116، 117.

² مجدي إبراهيم محمد، الإسلام وتنمية المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2013، ص 158.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

فهذه الروح الشعبية نابعة من ذلك الضمير الإجتماعي الذي يتمتع به الفرد الذي يتمثل للقيم الإجتماعية الإسلامية ولروح وأحكام الشريعة الإسلامية التي تفرض عليه إعلاء الصالح العام وتحقيق مصلحة الجماعة

فقيم التضامن الإجتماعي والتكافل الإجتماعي، والعدالة الإجتماعية، والتعاون على البر والتقوى، والروح الجماعية والمسؤولية الإجتماعية والتي تنبع كلها من الشريعة الإسلامية ممثلة في القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة، كل هذه القيم صاغت وشكلت المبادئ الإدارية - والتي على ضوءها أنشئت سلسلة من النظم المدرجة والتي تندرج كلها في إطار النظام الكبير وهو نظام الإسلام، كما أن التضامن الإجتماعي الحقيقي يعد السبب الأساسي في أن الأفراد يقومون في الإسلام بالمرافق العامة الذي أدى بدوره إلى ما يسمى بالأشخاص الإدارية التلقائية والجماعات الإدارية التلقائية إذ أن من مظاهر التضامن الإسلامي أن المسلمين يتحملون إثمًا عامًا بعدم القيام بالمصالح العامة: المؤمنون بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر¹.

- حاولت العديد من الدراسات والبحوث التطرق لمفهوم المسؤولية الإجتماعية من منظور إسلامي إلا أن مناقشتها من منطلق إسلامي لم يأخذ حظه الوافر من التأصيل والدراسة وهو يحتاج إلى بحث وتنشيط فنصوص الشريعة الإسلامية وجهود الفقهاء والإقتصاديين المسلمين ملاً بالعطاء كما أن الشريعة الخالدة متوافقة مع متطلبات الحياة الإنسانية في كل زمان وفي كل مكان، وهي متوافقة حتماً مع حاجيات الحياة الإنسانية في وقتنا الحالي. فعلى منظمات الأعمال في الدول الإسلامية أن تتبنى المسؤولية الإجتماعية المستمدة من المنهج الإسلامي وذلك بالأخذ بالكتاب والسنة في الممارسات المتعلقة بهذا المفهوم، من أجل الوصول إلى تثبيت ممارساته وتطوير أساليبه وتطبيقاته.²

¹ حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 48، 49.

² مسان كرومية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

المطلب الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

1- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يقصد بعناصر المسؤولية الاجتماعية أصحاب المصلحة والتي يعنى بها الفرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة¹، حيث يمكننا رصد العناصر المعنية بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والأهداف التي تسعى إليها من خلال تفاعلها معها فيما يلي²:

- **الملاك:** تحقيق أكبر ربح، تعظيم قيمة الأسهم، رسم صورة محترمة للمنظمة في بيئتها، حماية أصول المنشأة، زيادة حجم المبيعات.
- **العمال:** رواتب وأجور مجزية، فرص التقدم الوظيفي، تدريب وتطوير، عدالة وظيفية، ظروف عمل مناسبة، رعاية صحية، إمتيازات وظيفية... الخ.
- **المستهلكون:** تقديم منتجات ذات جودة عالية، أسعار مناسبة، سهولة وتيسير الحصول على السلعة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة للإستعمال، إرشادات إستخدام للسلعة وكيفية التخلص منها بعد إستعمالها.
- **المنافسون:** منافسة عادلة ونزيهة، عدم جذب العاملين من منظمة لأخرى بوسائل غير نزيهة، التقيد بالأنظمة والقوانين التي تحافظ على نزاهة المنافسة.
- **الممونون:** الصدق في التعامل مع المجهزون لضمان إستمرارهم في تزويد المنظمة بالتجهيزات والمواد اللازمة، تسديد الإلتزامات المالية.
- **المجتمع:** المساهمة في دعم البنى التحتية، توفير فرص عمل، دعم الأنشطة الاجتماعية، توظيف ذوي الحاجات الخاصة، المصداقية في التعامل مع القضايا الاجتماعية، توفير المعلومات الصحيحة والكاملة لأفراد المجتمع، إحترام عادات وتقاليد المجتمع.
- **البيئة:** الحد من تلوث الهواء والماء والتربة، الإستخدام الأمثل للموارد، زيادة المساحات الخضراء، عدم تقديم المنتجات الضارة.

¹ Daniel Boéri, Maitriser la qualité et le management éthique, Maxima, 3^{ème} édition, paris, 2006, P :339.

² عبد الوهاب سويسي، الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية كمدخل لحماية المستهلك: الوجه الخفي للتسويق، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 37، الجزائر، 2009، ص ص 44، 45.

- **الحكومة:** الإلتزام بالتشريعات والقوانين، إحترام تكافؤ الفرص، تسديد الإلتزامات المالية والضريبية، المساهمة في دعم أنشطة البحث والتطوير، المساهمة في دعم السياسات الحكومية في القضاء على البطالة، المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب للعاملين.
- **الجماعات الضاغطة:** التعامل الصادق مع الصحافة، إحترام أنشطة جماعات الضغط المختلفة، إحترام دور جمعية حماية المستهلك.

2- مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

في الواقع أن المنظمة التي تريد ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية لا بد أن تمس العديد من المجالات¹:

- الحفاظ على البيئة؛
- سلامة المنتجات والإنتاج؛
- إثراء المناخ والحوار الإجتماعي؛
- إحترام حقوق الإنسان؛
- الأخلاق، ومحاربة الفساد والتهيبض؛
- الإهتمام بمجتمعها والتنمية المحلية؛
- تحرير التقارير والتحاور مع أصحاب المصلحة؛
- الإنضمام إلى معايير وتسميات المسؤولية الاجتماعية.

3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يمكننا التطرق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية من خلال الإتفاقية التي وضعتها الأمم المتحدة كمبادرة جماعية صادرة عن المنظمات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتي تهدف إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة. كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب المنظمات، كما أنها لا تعتبر بمثابة جهاز رقابي، بل إنها مبادرة طوعية متعددة الأطراف تقوم على مبدأي المساءلة القانونية

¹ Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'Organisation, Paris, 2003, p :48, 49 .

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

والشفافية، فبالإضافة إلى المنظمات الكبرى، هناك الحكومات المحلية، والإتحادات العمالية، والمعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدني، حيث تقوم أفكار هذه الإتفاقيات على المبادئ التالية¹:

أ- حقوق الإنسان:

المبدأ الأول: يتعين على المنظمات تأييد وإحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.

المبدأ الثاني: التأكيد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.

ب- معايير العمل:

المبدأ الثالث: تؤيد المنظمات حرية المشاركة وتعترف بإعترافاً فعلياً بحق المساواة الجماعية.

المبدأ الرابع: القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.

المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.

المبدأ السادس: القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

ج- البيئة:

المبدأ السابع: يتعين على المنظمات أن تتبنى أسلوباً حذراً عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.

المبدأ الثامن: تبني المبادرات التي تنمى الشعور بالمسؤولية إتجاه البيئة.

المبدأ التاسع: التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

ح- محاربة الفساد:

المبدأ العاشر: يتعين على المنظمات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك الإبتزاز والرشوة.

¹ عبد الرزاق مولاي لحضر، حسين شنيني، مرجع سبق ذكره، ص 232، 233.

4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

حدد كارول **Carroll** أربعة أبعاد ومكونات للمسؤولية الاجتماعية، هي: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري، وسيتم فيما يلي توضيح هذه الأبعاد¹:

1- البعد الاقتصادي: يشير البعد الاقتصادي إلى أن قطاع الأعمال عليه إلتزام بأن يكون منتجاً ومربحاً، ويلبي الحاجات الإستهلاكية للمجتمع، ويستند البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، ويشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية، منها المنافسة العادلة التي تدعو إلى منع الإحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين، وإحترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، ويعتمد نمط المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها منظمات الأعمال على هدف تعظيم الربح، وأن المساهمات الاجتماعية لا تعدو كونها نواتج عرضية للبعد الاقتصادي.

2- البعد القانوني: يتمثل البعد القانوني في تلك القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، والتي تلزم قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في العديد من المجالات مثل حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، ومعالجة الأضرار والمشكلات التي تتسبب فيها منظمات الأعمال من خلال ممارستها لأعمالها، والتي تسببت بتلوث البيئة، والناجحة عن مخلفات المصانع التي تلقى في الأنهار والبحار، وما يمكن أن تسببه من القضاء على الكائنات البحرية، إضافة للضوضاء الناتجة عن الأصوات العالية للماكينات والسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن تلك المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء.

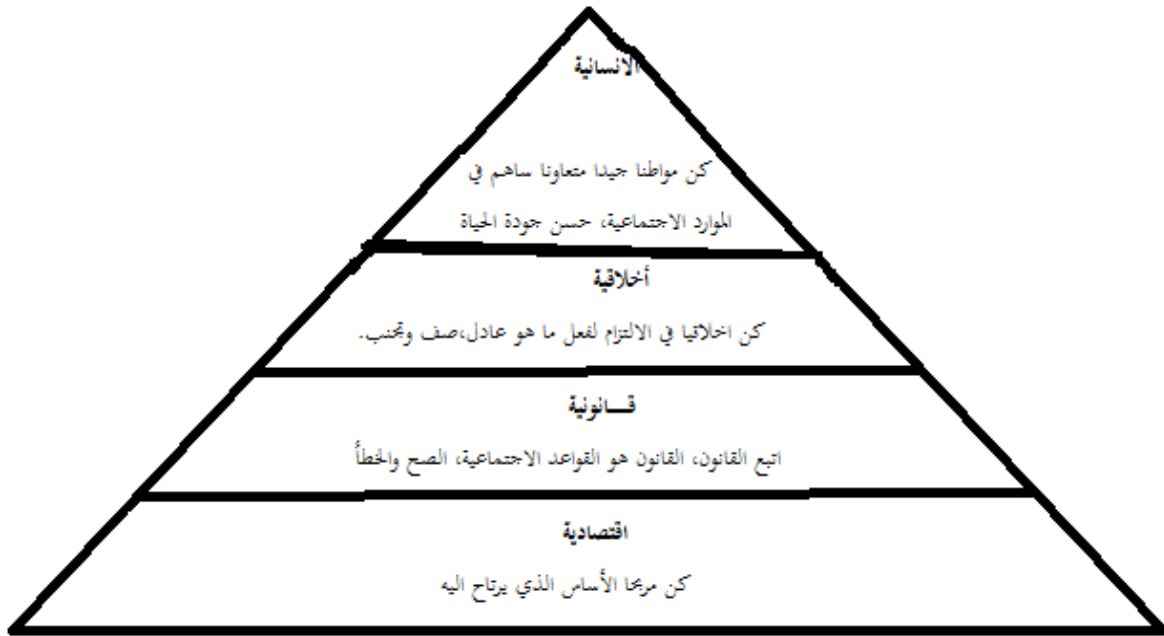
3- البعد الأخلاقي: وتهتم المسؤولية الأخلاقية لمنظمات الأعمال بالقيام بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم إنتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصبح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ومن أجل أن تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تعطي الأولوية للسلوك الأخلاقي وتستند المسؤولية الأخلاقية إلى المبادئ والمعايير الأخلاقية، والقيم الاجتماعية، وإحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

¹ ناصر جرادات، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 212، 214.

4- البعد الخيّر (الإنساني) : يرتبط البعد الخيّر أو الإنساني بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما يرتبط بمساهمة قطاع الأعمال في حل مشاكل المجتمع بإعتباره جزءاً منه، ويتوجب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع؛ كالزلازل والبراكين، وحل مشكلات الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين، والمحافظة على البيئة.

يمكننا توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الشكل الآتي لهرم Carroll :

الشكل (1-1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،

الأردن، 2010، ص 404.

5- معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 :

يمكننا التطرق إلى معيار المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 كما يلي¹:

جاءت مواصفة ISO 26000 لتصبح أداة تنظيمية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات حيث تقدم الخطوط التوجيهية لمساعدة المنظمات للمساهمة في التنمية المستدامة وصحة ورفاهية المجتمع، كما تهدف هذه المواصفة لتعزيز المفهوم المشترك حول نطاق المسؤولية الاجتماعية.

أما الهدف الأساسي من ISO 26000 هو تشكيل الطابع الرسمي لمسألة المسؤولية الاجتماعية وذلك بطريقة تتكيف مع جميع أنواع المنظمات والشركات دون تحديد الحجم والنشاط، كما أنها تركز على مجموعة من المبادئ الأساسية وهي كالتالي:

-مسؤولية الإفصاح على التقارير؛

-الشفافية؛

-السلوك الأخلاقي؛

-تلبية مصالح أصحاب المصلحة؛

-مبدأ المساواة؛

-المعايير الدولية؛

-حقوق الإنسان.

6- أهداف وغايات مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية:

إن المنظمة الدولية للتقييس من خلال إعدادها للمواصفة ISO 26000 فإنها ترجو منها تصور واقع وأداء المنظمات عند أخذها بمفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي يؤثر على ميزتها التنافسية، سمعتها، زبائنها، القدرة على جذب وإبقاء الموارد البشرية العاملة بها، عملائها والمجتمع الذي تعمل فيه....الخ، وذلك من خلال¹:

¹ Françoise de BRY ,Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Ethique et responsabilité Sociale, Edition management & Société, Paris, 2010, P P :165,166.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

- مساعدة المنظمات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية وفي ذات الوقت إحترام الإختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الإقتصادية.
- توفير الموجهات العملية ذات الإرتباط يجعل المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق العملي من أجل التحديد والربط مع القطاعات المستفيدة وتعزيز مصداقية التقارير والمطالبات المرفوعة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- التشديد على نتائج الأداء والتحسين.
- زيادة الثقة والإرتياح للمنظمات مع عملائها والجهات ذات الصلة.
- التجانس مع الوثائق والإتفاقيات والصكوك الدولية ومواصفات الايزو القائمة.
- تشجيع المصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية وتوسيع قاعدة التوعية والتحسيس بها.
- بناء قاعدة مترابطة محليا وعالميا للشراكة والمساهمة في الرأي والعمل ليس في حقل المسؤولية الاجتماعية وحدها وإنما في كل مجالات الحياة.
- الحفاظ على سلامة الإنسان والحيوان والنبات والبيئة وحماية الكون من عواقب الأفعال الضارة آنيا ومستقبليا.
- الإرتكاز على إنفاذ معاهدات حقوق الإنسان بدرجاتها المتفاوتة، بدءا من الحقوق الأساسية ثم الفرعية ثم الحقوق الكلية للكون والطبيعة.
- إعتبار كل قضايا التنمية المستدامة كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية. وتنشيط الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ليشمل جميع قطاعات المجتمع المدني إبتداءا من المجتمعات القاعدية وإنهاءا بمتخذي القرار.
- الإستفادة من الأديان وكريم المعتقدات لتشييد منظومة أخلاقية تحث على ثقافة المسؤولية الاجتماعية عملا بقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".
- إبتكار وإبداع الوسائل المناسبة لجعل قضايا المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من البرامج التعليمية والتثقيفية والمنبرية وبرامج البحث العلمي والإجتماعي.

¹ المواصفة iso 2600 (المسؤولية الاجتماعية) 2013، على الموقع: forums.ewaaan.com/t138995.html 12/01/2016

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.

تمهيد:

إن قيام المنظمات بتبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية يجعلها المستفيد الأول من جزاء هذا الإلتزام من خلال ما تدره من مزايا تدعم قدرتها التنافسية وتعزز من ريادتها في الأسواق من خلال المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع الذي سيعزز من سمعتها وعلاقتها التجارية كما أن ذلك سيعني درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، لدى أصبحت المسؤولية الاجتماعية شعارا ترفعه المنظمات الإقتصادية الناجحة والرائدة من خلال بذل الكثير من الجهود للإهتمام بهذا المفهوم، وإدماجه ضمن متطلبات أدائها مما يستوجب إدراجه ضمن أولوياتها القصوى وعلى كافة مستوياتها الإدارية.

المطلب الأول: الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.

1- إعتداد المسؤولية الاجتماعية في إدارة المنظمات:

1.1- درجات إستجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية:

تتفاوت إستجابة منظمات الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية من منظمة إلى أخرى تبعا لعدد من العوامل، حيث يمكننا رصد تلك الإستجابة ما بين المنخفضة والعالية من خلال المداخل الأربعة الأساسية التالية¹:

- **الإدارة الخائفة:** إن مثل هذه الإدارة ترفض إلتزام منظماتها بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع، فهي لاترفض وحسب، وإنما تقوم بأعمال غير أخلاقية ويرفضها المجتمع، حيث أن همّها الوحيد هو جمع وتحصيل العوائد مهما كان الثمن، وما التداول والترويج لسلع ممنوعة إلا مثال سافر عن ذلك المنهج.
- **الإدارة المكتفية:** إن مثل هذه الإدارة تجعل منظماتها تلتزم بالحد الأدنى من المسؤولية والذي تفرضه عليها القوانين ولا أكثر، حيث تنظر لمنظمة الأعمال بأن عليها تحقيق العوائد والأرباح وليس لها شأن بما سوى ذلك.

¹ بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، بحث مقدم في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفيري 2012، ص7.

■ **الإدارة المعاونة:** تقوم إدارة هذه المنظمات بالالتزام بما تطلبه القوانين وتزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض تلك المساهمات كإدارة معاونة.

■ **الإدارة الفاعلة:** تقوم إدارة هذه المنظمات على الإستجابة الإجتماعية الإيجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الإجتماعية، وتحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلال منظماتها في خدمة وتنمية المجتمع، إنهما تنظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعاها.

يجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الدراسة التي نقوم بها تستهدف أساسا مثل هذه الإدارات في المنظمات (الفاعلة).

2.1- تطبيق المسؤولية الإجتماعية في إدارة المنظمات:

إن الإدارة بالمسؤولية الإجتماعية للمنظمات نعني بها إدماج المسؤولية الإجتماعية للمنظمات بشكل عرضي **Transversale** في كل عملية تسيير المنظمات، وهذا يعني أن نجعل من مدخل المسؤولية الإجتماعية للمنظمات أداة ضبط **Régulation** لمختلف الأنشطة اليومية التي تقوم بها المنظمات، هذا يعني ليس فقط أن المدخل الأخلاقي يولي أهمية للأبعاد الأخلاقية اتجاه المساهمين والأجراء والمستهلكين وإنما يشكل حيزا هاما في الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تسمح لها بالمحافظة وتطوير علاقات ثقة دائمة ومستمرة، بما يدعم إستمراريتها وتواجدها، حيث يستوجب ذلك وضع كل العمليات التي تقوم بها المنظمة في المحك أو الميزان الإجتماعي، هذه العملية تتمحور حول الوقوف على أثارها التنظيمية على مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال التفاعل بين مختلف الوظائف (التموين، الإنتاج، التوزيع....). والممارسات الإدارية على مستوى الموارد البشرية وعملية الإتصال والتسويق الداخلي و الخارجي، بالإضافة إلى الحوار الإجتماعي وتقييم الأداء.... كما يجدر الإشارة إلى أن إعتقاد المسؤولية الإجتماعية في إدارة المنظمات، تتطلب أولا توحيد المعايير التي تحكم مثل هذه المبادرات وإسناد مهمة تطبيقها إلى موظفين مختصين في المنظمة بعيدا عن قسم التسويق، حيث تعمل على وضع إستراتيجيات شاملة بناء على دراسات وأبحاث تتناول كل شريحة إجتماعية وقطاع إقتصادي على حدا، وبمثل الجانب الأخلاقي عنصرا هاما في صدق وثبات منظومة المسؤولية الإجتماعية، وهو بحاجة إلى بحث أوسع ودراسة معمقة لإدراك مفهوم تلك المسؤولية¹.

¹ عبد الوهاب سويسي، المرجع السابق، 42، 43.

حيث يعتمد نجاح منظمات الأعمال عند قيامها بدورها في المسؤولية الاجتماعية على إلتزامها بالمعايير الثلاث التالية¹:

- معيار الإحترام والمسؤولية وذلك على أن تحترم المنظمة البيئة الداخلية (الموارد البشرية) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع الذي تنشط فيه ومساندته.

- حماية البيئة حيث أن الإلتزام إتجاه البيئة إما يكون بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة أو عن طريق المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن الظروف البيئية في المجتمع والمساهمة في معالجة مختلف المشاكل البيئية.

2- قضايا المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

لابد على منظمات الأعمال المسؤولة إجتماعيا أن تقوم بتجسيد برامج إجتماعية التي تمس مجموعة من القضايا، ويلخص الجدول رقم (1-1) أربع فئات كبرى تضمها قضايا المسؤولية الاجتماعية: البيئة الطبيعية، حركة حماية المستهلك، التنوع، والعلاقات الإجتماعية²:

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص 378.

² نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص 408.

الجدول (1-1): قضايا المسؤولية الاجتماعية.

الموضوع	الوصف	الإهتمامات الاجتماعية الكبرى
البيئة الطبيعية	إصرار المستهلكين ليس فقط على جودة الحياة، بل أيضا على بيئة صحية بحيث يتمكنون من المحافظة على معايير عالية لحياتهم.	المحافظة، وتلوث الماء، وتلوث الهواء، تلوث الأرض.
حركة حماية المستهلك	الأنشطة التي يقوم بها أفراد، أو جماعات، أو مؤسسات مستقلة لحماية حقوقهم كمستهلكين.	حق الأمان، وحق العلم، وحق الاختيار، وحق الكلام.
التنوع	ضغط الموظفين والمستهلكين للاعتراف بشكل أكبر بمواضيع التنوع الديمغرافي والتنوع في أنماط الحياة، والتي تزداد أهميتها في المؤسسات بينما يزداد التنوع في القوى العاملة والسكان عموما.	توفر فرص متساوية للتوظيف، والدمج، وتقدير كيفية مساهمة الفروق في النجاح.
العلاقات الاجتماعية	يريد المجتمع من المسوقين أن يساهموا في رفاهيته، ويرغبون في معرفة ما يفعله المسوقون للمساعدة في حل المشاكل الاجتماعية.	مواضيع المساواة، والأفراد الأقل حظا في المجتمع، والصحة والسلامة، والتعليم والرفاهية العامة.

المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص408.

3- أبعاد الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

تستوجب الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات الإهتمام بالأبعاد التالية¹:

- **الأطراف المعنية:** وتتمثل في كيفية التساؤل حول إهتمامات مختلف الأطراف، الفوائد المرجوة، ومستوى الرشادة.

¹ عبد الوهاب سويسي، الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية كمدخل لحماية المستهلك: الوجه الخفي للتسويق، المرجع السابق، ص43.

- **الإطار:** التدقيق في خصوصيات الإطار الداخلي والخارجي للمنظمة كما هو معمول به في أي مشروع يتعلق بالقيام بتغيير تنظيمي حيث تستهدف المسؤولية الاجتماعية جميع جوانب المنظمات بثقافتها وطرق تشغيلها ومختلف الرهانات التي تعمل في إطارها.
- **العملية:** يصعب تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالوسائل النمطية، بل يجب النظر إليها كعملية متكاملة مثل عملية التغيير التنظيمي التي بإعتمادها تمتد على جميع مكونات المنظمة.
- **المحتوى:** ويؤخذ هذا البعد في إطار التنمية المستدامة وكيفية النظر لإدارة الشعوب، وتقوم الإشكالية حول الأعمال القصرية وعمالة الأطفال بالإضافة للعمال داخل المؤسسة أو العمال بشكل غير مباشر، كذلك نوعية العمل قواعد النظافة والأمان في العمل، كذلك ما يمكن أن يتعرض له العمل من تحرشات أخلاقية وتعسف في إستعمال السلطة، هذا ما يتطلب القيام بتشخيص تنظيمي لمحاولة فهم بروز تشنجات يمكن أن تعرض المنظمة إلى شلل تنظيمي، الأمر الذي يتطلب التدخل العاجل لإعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام والمسؤوليات وتوصيف للوظائف ومنه الحد من الصور السلبية للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة.

4- إتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن تنشر من خلال ثلاثة اتجاهات كالاتي¹:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** لقي هذا الاتجاه الكثير من الإهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والإستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** في كثير من الأحيان تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع العاملين لديها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن

¹ حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، ص14، 15، بحث على

الموقع:

MPRA Paper N°54977, Posted 2.April 2014, 09 :17. <http://mpa.ub.uni-muenchen-de /54977/>

تم يتم تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة والمخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة. وتستطيع المنظمات أن تكفل صدق وسهولة الإتصالات مع عملائها، وذلك من خلال تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدبير الإحتياجات وبرامج بناء القدرات وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

■ **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** يؤخذ هذا الإتجاه على الصعيدين الداخلي والخارجي، فعلى الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن الموظفين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.

5-العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار دعم البرامج الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع منظمات الأعمال لإتخاذ قرار القيام بدعم ورعاية بعض المبادرات الاجتماعية وهي¹:

- **الشمولية:** يتم من خلال هذا العامل إتخاذ قرار دعم أي مشروع خيري من قبل الجهة المسؤولة في منظمة الأعمال ما دام هو المشروع المقترح أمامها حاليا أو ما دام أنه يعرض المنظمة للضغط والإلحاح من قبل القائمين عليه لدعمه وتمويله.
- **المعالجة:** وتعني أن منظمة الأعمال تبادر بدعم مشروعا مجتمعي ما لأنه يخفف من وطأة المشاكل التي تخلفها عمليات الشركة الأساسية (كدعم مصنع ما لمبادرات تخفف من نتائج التلوث البيئي التي تولدها عمليات التصنيع فيه أو عملية التخلص من نفاياته التصنيعية).
- **المنافسة:** يتمثل هذا العامل في أن منظمات الأعمال تدعم المبادرات الاجتماعية التي تعزز الوعي أو القدرة المجتمعيان على الإستفادة من عمل المنظمة من جهة (خدمة إنسانية) وترفع من مستوى الأداء التجاري لها (تعزير الوضع التنافسي للمنظمة في السوق) كالمنظمات التي تساعد العاملين لديها على إقتناء إحتياجاتهم الحياتية المكلفة (سيارات مثلا أو مساكن أو منح أكاديمية أو غيرها) وتقوم بإسترجاع أموالها بإستقطاعات منتظمة من مرتباتهم الشهرية.

¹ صادق جعفر، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، مقال منشور، البحرين، 2007، ص3،4.

في الأخير لابد من الإشارة إلى أن النوع الأول من قرارات الدعم (الشمولية) هو الشائع حالياً لدى غالبية المنظمات الكبيرة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع الذي تعيش فيه، والذي يحسن من سمعتها ببعض الإثارات الإعلامية الايجابية على المدى القصير، والنوع الثاني (المعالجة) يحيط المنظمة بحالة من الحس الإنساني المجتمعي ويصورها كجهة غير أنانية تسعى إلى تصحيح ما قد تولده من أثر سلبي هنا أو هناك بسبب طريقته في إدارة عمليات الإنتاج فيها، أما النوع الثالث (التنافسي) فيمكن أن يعود على الطرفين (المجتمع والمنظمة) بنتائج قابلة للقياس وآثار غالباً ما تكون في المدى الطويل.

المطلب الثاني: تدعيم القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال بفضل المسؤولية الاجتماعية.

1- أهم برامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تقوم منظمات الأعمال بمجموعة من المبادرات الاجتماعية لصالح الفئات الأساسية من أصحاب المصالح الآتية:

1.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات إتجاه العاملين بها:

يمكن رصد أهم المساهمات الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات إتجاه العاملين فيما يلي¹:

- توفير التدريبات الضرورية للموظفين بالداخل والخارج.
- القيام بترقية الموظفين إعترافاً بقدرات الموظفين وتثميناً لمجهوداتهم كما تحقق لهم الفرص المتساوية.
- العمل بنظام الحوافز والمكافآت اللازمة للعاملين.
- توفير التأمينات الاجتماعية عن العاملين.
- تحسن المستوى المعيشي للعمال من خلال منحهم أجور محترمة تليق بمناصبهم.
- توزيع جزء من الأرباح السنوية الموزعة على الموظفين.
- توفير السكنات الوظيفية أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب.
- توفير الرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات.

¹ بن خديجة منصف، راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 139.

- توفير النقل للعمال من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.

- تفادي الحوادث بالمنظمة بتوفير الأمن الصناعي والعمل على توفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.

2.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات إتجاه الزبائن:

يمكن أن نلخص المساهمات الاجتماعية لمنظمات الأعمال إتجاه زبائنها فيما يلي¹:

- القيام بدراسات تسويقية معمقة بهدف تحديد رغبات المستهلكين وتطلعاتهم.

- توفير المعلومات اللازمة عن خصائص المنتجات وطريقة استخدامها.

- إتباع سياسة تسعير متناسب والقدرة الشرائية للمستهلكين.

- تبني مفهوم التسويق الأخضر وما يحمله من مزيج تسويقي أخضر.

- إستعمال المواد الصحية في عمليتي التعبئة والتغليف.

- الرد على شكاوي العملاء والإلتزام بتاريخ الضمانات.

- توفير خدمات ما بعد البيع.

3.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات اتجاه الموردين:

لابد على منظمات الأعمال الإهتمام بالموردين وإحترام مطالبهم المشروعة كونهم مصدر مهم من مصادر

المعلومات من جهة، والممون الأساسي لها بمختلف حاجياتها من المواد الأولية والتجهيزات والأموال من جهة

أخرى، حيث تربطهم علاقات مصالح متبادلة، وفيما يلي أهم الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إتجاه الموردين²:

- تسديد الإلتزامات والصدق في التعامل مع هؤلاء الموردين بهدف الإستمرار في التعامل معهم في عمليات التوريد

وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية وبأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات

الأعمال.

¹ المرجع السابق، ص 139.

² المرجع السابق، ص 140.

- تدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

- إمكانية إشراكهم في تطوير المنتجات والعمليات.

4.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات إتجاه المجتمع (المساهمات العامة):

هناك العديد من الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المنظمات كمسؤولية إجتماعية إتجاه المجتمع الذي تعيش فيه تتعلق أساسا بالصحة والسكن وكذا النقل والفئات الخاصة وغيرها، من أهمها ما يلي¹:

- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وللمؤسسات والمنظمات غير الحكومية.

-- رعاية الفئات الخاصة في المجتمع مثل الطفولة المسعفة والمسنين وذوي الإحتياجات الخاصة.

- المساهمة في تدعيم الهيئات الصحية.

- القيام بمبادرات في مجال التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية والتبرعات للطلبة المحتاجين.

- المساهمة في توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع.

- تدعيم الأنشطة الرياضية والثقافية وإقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة.

- تقديم المساعدات لأفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية.

- تسديد الضرائب للدولة.

5.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات إتجاه البيئة:

إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إتجاه البيئة، والتي يطلق عليها عادة "المسؤولية البيئية للمنظمات" يقصد بها تلك المساهمات الطوعية والإجبارية الملقاة عاتقها إتجاه البيئة وتحقيق إستدامتها، فمن أهم المساهمات التي تقوم بها منظمات الأعمال إتجاه البيئة نجد²:

- العمل على تفادي والتقليل من مسببات تلوث الهواء والأرض والمياه وإحداث الضوضاء.

¹ ابن خديجة منصف، راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² المرجع السابق، ص 141.

- تقديم منتجات ذات تصميم أخضر بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات عند تشغيلها.
- تسيير النفايات والعمل بنظام الرسكلة للتقليل من أثارها السلبية على البيئة.
- الإستخدام العقلاني للمواد الخام ومنع الإستخدام التعسفي لها.
- الإستغلال الرشيد لمصادر الطاقة.
- المساهمة في البحث عن الطاقات البديلة النظيفة وإكتشافها.
- المبادرة في تمويل المشاريع المتعلقة بالبيئة كإنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات.

6.1- البرامج الاجتماعية للمنظمات إتجاه حملة الأسهم:

إن مسألة إهتمام المنظمة بحملة الأسهم أمر ضروري بإعتبارهم الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال الذين يعملون على تزويد المنظمة برأس المال الضروري لنشاطها، وتكمن مسؤولية المنظمة إتجاه هؤلاء فيما يلي¹:

- إحترام حقوقهم كمساهمين وكذا تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها.
- ضمان تحقيق أقصى ربح ممكن وحماية أصول وممتلكات المنظمة وموجوداتها.
- العمل على زيادة حجم المبيعات.

2- الأثر الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

1.2- قياس الأثر الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

تعتبر عملية قياس الأثر الاجتماعي للمنظمات والمشاريع التنموية ومعرفة مدى تأثيرها في من حولها إحدى أهم مكونات عملية تحمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث أن عملية قياس المنظمات لقيمتها وتأثيرها تبدأ بطرح الأسئلة الصحيحة التالية²:

¹ ابن خديجة منصف، راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² صادق جعفر، مرجع سبق ذكره، ص 9.

- من هم الناس الذين يحملون أهمية خاصة لعمل المنظمة (زبائنها الحقيقيون)، وما هي إحتياجاتهم ورغباتهم؟

- كيف نخلق التوافق بين أولويات المنظمة المالية وأولويات الناس الإجتماعية؟

- ما هي طبيعة النتائج التي يمكن أن تشير إلى مدى سلامة ما تنجزه المنظمة من مبادرات وما تحققه من تأثيرات؟

- هل تتمكن المنظمة من قياس المردود الإجتماعي للتأثيرات التي تولدها مبادراتها المجتمعية؟

2.2- مؤشرات قياس الأداء الإجتماعي لمنظمات الأعمال:

يتم قياس الأداء الإجتماعي وتقييم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و من خلال أربعة مؤشرات أساسية هي¹:

■ مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمنظمة:

يشتمل مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمنظمة جميع تكاليف المتعلقة بالعاملين بخلاف الأجر القاعدي الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم و تقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و إنتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية ومستوياتهم المعيشية وتقديم التدريبات اللازمة وتحسين أوضاعهم الثقافية و الإهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك من الإهتمامات.

■ مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة:

يتعلق مؤشر الأداء الإجتماعي لحماية البيئة بكافة التكاليف التي تتحملها المنظمة لحماية أفراد المجتمع والمحيط الذي تعمل داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وغيرها من القضايا المتعلقة بالبيئة.

■ مؤشر الأداء الإجتماعي للمجتمع:

¹ مقدم وهبية، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة-اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، ص 17، بحث منشور على الموقع: [iefpedia.com/..](http://iefpedia.com/) بتاريخ 2016/01/04.

يتعلق مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع كافة تكاليف التي تحملتها المنظمة في إطار المساهمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الجمعيات الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الاجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

يتضمن مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج كافة تكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل خدمة المستهلكين حيث يتضمن تكاليف البحث و التطوير، تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج كذا تكاليف خدمات ما بعد البيع و الضمانات وكذا تدريب و تطوير العاملين لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات تحقق رضا المستهلكين.

3.2- أهمية قياس التأثير الاجتماعي لمنظمات الأعمال:

إن قياس منظمات الأعمال لتأثيراتها الاجتماعية يمكنها من تحسين عمليات الإدارة والتخطيط وتقييم أدائها، كما يعتبر قياس التأثير الاجتماعي أفضل وسيلة عرض لجذب المساهمات والدعم المطلوب للمشاريع من قبل المانحين والمتطوعين، كما يوضح للمنظمات الأثر الاجتماعي والإقتصادي والبيئي الذي تولده في المجتمع الذي تعمل فيه ويرفع من مستوى إدراكها مدى تأثير أعمالها وبرامجها الاجتماعية والإنسانية¹.

3- المزايا التنافسية التي تكتسبها منظمات الأعمال من جراء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية:

قبل التطرق للمزايا التنافسية التي تكتسبها منظمات الأعمال من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية سوف نتطرق لماهية الميزة التنافسية كالآتي:

1.3- مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث يمكن تعريفها على أنها تلك التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

¹ صادق جعفر، مرجع سبق ذكره، ص9.

² بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ص4، بحث منشور على الموقع: ifpedia.com/arab/wp-content بتاريخ 2016/03/29.

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا في منظمات الأعمال.

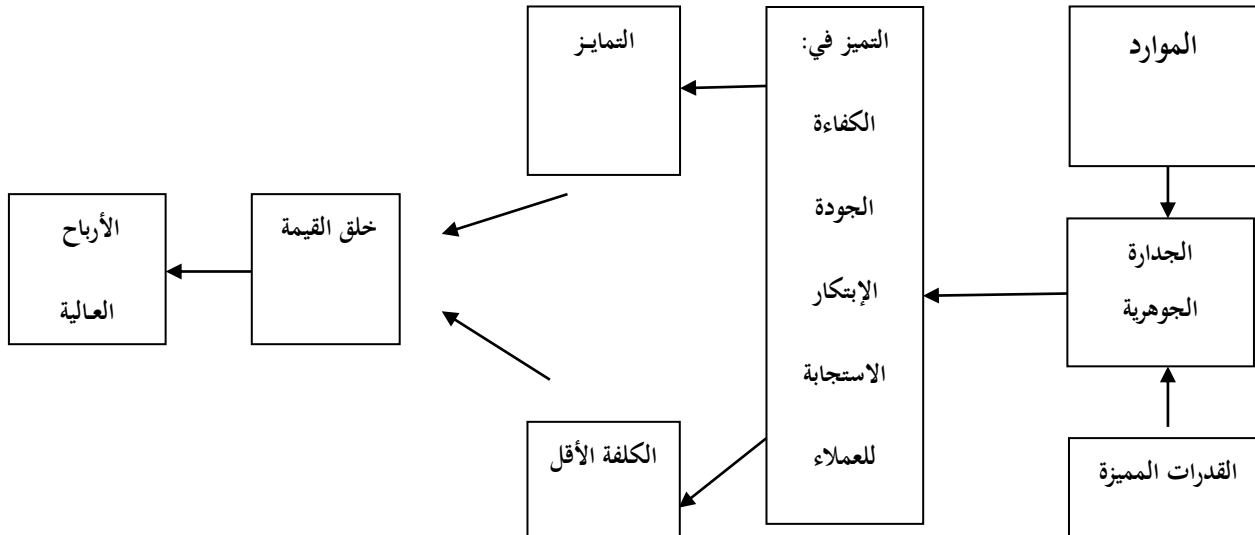
كما تم تعريف المزايا التنافسية على أنها خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا إتجاه مختلف الأطراف، وأن التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة. وقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإن إيجاد مزايا تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء وإستمرار المنظمة في السوق¹.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك الخاصية التي يمكن أن تخلق من جراء تبني منظمات الأعمال لإستراتيجية أو مجموعة من الإستراتيجيات تكسبها قدرة على المنافسة في السوق ما يمكنها من البقاء والإستمرار.

2.3- جذور الميزة التنافسية:

يتم بناء المزايا التنافسية في منظمات الأعمال بهدف تعظيم الأرباح إعتمادا على مجموعة من الإجراءات التي تعتبر قاعدة تكوين الميزة التنافسية للمنظمات، كما هو موضح في الشكل (2-1) الآتي:

الشكل (2-1): جذور الميزة التنافسية.



المصدر: موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة شركة زين للاتصالات الخليوية-، دراسات العلوم الادارية، المجلد41، العدد 01، 2014، ص40.

¹ خالد عطا الله الطراونة، محمد منصور أبو عبد الجليل، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال حول: الفرص الادارية والاقتصادية في بيئة الأعمال، بجامعة مؤتة، الأردن، فترة 23-25 أبريل 2013، ص 31.

3.3- المزايا التنافسية لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

إن ظهور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بإعتبارها قضية تنمية يجب أن ينظر اليه في سياق وجهات النظر المتغيرة لخبراء التنمية على أنها من الأهداف الرئيسية للتنمية وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك، حيث أصبح إعتبارها المقام الأول حول النمو الإقتصادي مع التركيز بشكل أكبر على الأبعاد الاجتماعية للتنمية¹، بحيث هناك العديد من المزايا التي يمكن لمنظمات الأعمال إكتسابها من جراء تطبيقها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في إدارة أعمالها والتي تؤثر بالإيجاب على أدائها في المدى الطويل، وفيما يلي رصد لأهم هذه المزايا:

3.3.1- تعزيز قيمة المنتج والصورة العامة للمنظمة:

إن إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، يمكنها من تقوية سمعتها وتعزيز مكانة منتجاتها، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، حيث أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي **Voice of the Leaders Survey** والتي أجريت في أواخر عام 2003 إلى أن سمعة الشركة تعد من أهم معايير نجاحها. وتشير نتائج الدراسة التي تم توزيعها على 1500 مدير في أكثر من 1000 شركة عالمية كبرى إلى أن 60% تقريبا ممن شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم بنحو 40% من القيمة السوقية لأسهم المنظمات. كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المنظمة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد، وذلك وفقا لدراسة الأداء الخاص بألف شركة التي صدرت عن **Fortune** خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي. بالإضافة إلى ذلك فقد أشارت نفس الدراسة إلى أنه حتى في البيئات التي لا يستطيع فيها أصحاب المنفعة الخارجيين تقدير سمعة المنظمة بصورة مباشرة، فإن أداء المنظمة يظل متأثرا بها. والنظرية الإقتصادية تضرب مثلا جيدا في هذا الشأن، وهو أنه في الأسواق التي تنسم بعدم تماثل المعلومات عدم كفاية المعلومات المقدمة للعملاء عن المنتج، فإن السمعة الجيدة لا تسمح للمنظمات بإجتذاب عملاء جدد فحسب، بل والإحتفاظ كذلك بالعملاء الحاليين، كما أنه في البيئات التي لا يكون المستهلكين فيها على علم بجودة المنتج أو المواصفات الأخرى له، فإنهم يستطيعون الإعتماد على الثقة في مكانة المنظمة وتاريخها. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعاً جيدة وتفي بتعهداتها في الماضي، فسوف يكون لذلك أثرا إيجابيا على قرارات الشراء التي يتخذها المستهلكون والعكس صحيح إذا ما كانت المنظمة معروفة باستغلال عملائها. وتشير العديد من الدراسات إلى أن العملاء يقدرون قيمة الثقة في المنظمات ويبدون إستعدادهم لدفع مبلغ إضافي مقابل الأمانة والإلتزام بالتعهدات. ويمكن إدراك مدى إهتمام العملاء بمكانة

¹ RHYS JENKINS, Globalization, corporate social responsibility and poverty, International affairs 81, 3, p :529 .

المنظمات من المبالغ الضخمة التي تنفقها هذه المنظمات ليس على بناء سمعة جيدة فحسب، بل والأهم من ذلك من أجل الحفاظ على هذه السمعة¹.

3.3.2-زيادة فرص تحصيل المنظمة على رؤوس الأموال:

إن السمعة الجيدة التي تحظى بها منظمات الأعمال المسؤولة اجتماعياً، ستساهم في تحسين وضعها في أسواق الإقتراض، فمن المؤكد أن المنظمات المسؤولة اجتماعياً ستقوم بجذب المزيد من الأموال وتقليل من تكاليف الإقتراض في سبيل تطبيق برامجها، حيث أن مفهوم الإستثمارات المسؤولة اجتماعياً يقوم على فكرة أن الإستثمارات لا تتم فقط بناء على إحتياجات وإهتمامات المستثمر، بل على ميزة المساهمة الإجتماعية لذلك الإستثمار. وقد إزداد إهتمام المستثمرين والمحللين الماليين بالآثار الإجتماعية لأنشطة المنظمات كما يبدى هؤلاء المستثمرين إستعدادهم للإستثمار في المنظمات المسؤولة. كما تلعب المنظمات المسؤولة دوراً هاماً في دعم آليات الإدارة الرشيدة للمنظمات ومنها: الشفافية، والمراجعة المستقلة، وإشراف مجلس الإدارة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يسهم في جعل الإستثمارات أكثر أماناً. كما أكد خبراء الإقتصاد على وجود إرتباط بين المنظمات المسؤولة وسعر الفائدة على القروض. ومحمل القول، أن السمعة أمر له قيمته بالنسبة للمقرضين حيث يمنحون القروض بفائدة أقل للمقرضين الذين لا يتعشرون في السداد ويتحملون مسؤوليتهم في إدارة مواردهم المالية².

3.3.3- جذب اليد العاملة ذات كفاءة ودرجة إلتزام عالية وروح معنوية مرتفعة:

ستتمكن منظمات الأعمال من تحسين مكانتها داخلياً من جراء إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية، حيث أن ذلك سيمكنها من إجتذاب اليد العاملة ذات مهارات عالية والمحافظة عليها، وهذا ما أشارت إليه الدراسات التي قامت بها إحدى المعاهد البحثية الدولية الخاصة، إلى أن الطلاب الجامعيين عندما ، يفكرون في الوظيفة بعد دراستهم يكونون أكثر سعيًا للعمل في المنظمات تتمتع بسمعة جيدة من ناحية المسؤولية الإجتماعية ، عادة ما يتم ملاحظة إرتفاع الروح المعنوية للعاملين لدى المنظمات التي تطبق برامج فعالة للمسؤولية الإجتماعية. كما أن إرتفاع مستوى الشفافية والإنتفاع داخل المنظمة يمكن أن يغير الدوافع التي تحكم علاقات العاملين ومفاوضات النقابات العمالية بحيث يحكمها المزيد من التعاون والتفاهم³.

¹ عبد الرزاق مولاي لحضر، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

² المرجع السابق، ص 240.

³ المرجع السابق، ص 241.

4.3.3- تحسين الكفاءة التشغيلية والتكلفة الفعالة:

هناك العديد من منظمات الأعمال تضع الكفاءة التشغيلية كقيمة مضافة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، خاصة تلك التي تعمل في آسيا واليابان وأمريكا اللاتينية، حيث قالت إحدى هذه الشركات "إن الاستدامة بالنسبة لنا - ولكل عملائنا - تعني توفير الطاقة، والإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية، و الحد من التأثيرات البيئية الضارة والخطيرة وبالإضافة لذلك تلعب دور إيجابي في كل ما نقوم به من أعمال؛ لذلك نحن مرحب بنا في المجتمعات التي نعمل بها، وُمنثل مقصدا جاذبا للموظفين والإستثمار السليم". كما أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية تمكن منظمات الأعمال توفير في التكاليف، على سبيل المثال: إنخفاض معدل دورات التوظيف، إنخفاض أقساط التأمين، التعرض لأقل العقوبات والغرامات، وإنخفاض نسبة المقاضاة أمام المحاكم¹.

5.3.3- إنخفاض حجم مخاطر وتكاليف المنظمة:

إن قيام منظمات الأعمال بدورها الاجتماعي وبذل المزيد من الجهود للحفاظ على البيئة من شأنه تخفيض حجم الغرامات وتخفيض الأحكام الصادرة ضد المنظمات التي تخالف القانون ، حيث يمكن للمنظمة أن تخفف من الغرامات إلى حد كبير إذا ما أظهرت أنها تقوم بجهود مشتركة لتجنب المشاكل التي عرضتها لهذه الغرامات إذا ما تعرضت لها نتيجة رفع دعاوى قضائية ضدها. والمواطنين يكونون على استعداد أكبر لمغفرة الخطأ عندما يتبين لهم أن المنظمة فعلت كل ما في وسعها لمنع المشكلة من الحدوث. كما أن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية يمكنه أن يمنع حدوث الكثير من المخاطر².

6.3.3- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية:

إن التطبيق الفعلي للمسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات من خلال الجهود المبذولة من القوة العاملة والعمليات والبرامج التي تقوم بها من شأنه في غالب الأحيان إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الجودة عن طريق تخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار³.

7.3.3- تخفيض الرقابة التنظيمية:

¹ المرجع السابق، ص 241.

² عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ المرجع السابق، ص 241.

إن منظمات الأعمال المسؤولة إجتماعيا بإمكانها الإستفادة من جانب الهيئات الحكومية الوطنية والمحلية من التسهيلات بصفة الأفضلية والمعاملة السريعة عندما تتقدم بطلبات للحصول على تراخيص عمل أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية. كما تستفيد من أكبر قدر من حرية التصرف، والخضوع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية¹.

8.3.3-المساهمة في خلق فرص أعمال جديدة:

إذا ما إلتزمت منظمات الأعمال بشكل وثيق بالمسؤولية الإجتماعية، فإن ذلك سيخلق أربعة فرص أعمال أساسية، حسبما ذكرته المنظمات التي إنخرطت في مقابلات المنتدى الإقتصادي العالمي وهي²:

- تطوير التكنولوجيا والمنتجات والخدمات البيئية؛
- إنتاج خدمات ومنتجات جديدة تلي مطالب المستهلك في الحفاظ على نمط حياة صحي؛
- توفير السلع والخدمات بأسعار معقولة للمستهلكين الفقراء، وبخاصة في الدول النامية؛
- ابتكار آليات سوقية جديدة.

9.3.3-زيادة حجم الحصة السوقية وبناء كيانات مستقرة ومزدهرة:

هناك علاقة تبادلية بين إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية والأداء المالي على المدى الطويل، مثلما شدد عليها كبار المسؤولين التنفيذيين الذين شملهم إستقصاء المنتدى الإقتصادي العالمي، حيث يحدث ذلك بسبب أن التنمية الإجتماعية واسعة النطاق ستكون قادرة على التأثير بشكل فعّال في توسيع السوق الحالية المحدودة التي تواجهها المنظمات في الأسواق الناشئة، وبالتالي توسيع الحصة السوقية على المدى الطويل. وفي الأخير لا بد من الإشارة إلى أن السمعة الجيدة التي ممكن للمنظمة إكتسابها من جراء تعزيز برامج المسؤولية الإجتماعية كإستراتيجية ضمن نشاطاتها الإدارية هي مصدر المزايا التنافسية المكتسبة الأخرى³.

4- منظور منظمات بلدان أوروبا الشرقية في تبنيها لمفهوم المسؤولية الإجتماعية:

يمكننا رصد منظور منظمات الأعمال لبلدان أوروبا الشرقية في تبنيها للمسؤولية الإجتماعية فيما يلي⁴:

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² المرجع السابق، ص 243.

³ المرجع السابق، ص 243.

⁴ هدى رزق، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، ورقة بحث في المنظمة العربية لمكافحة الفساد حول: دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، أيام 22-23 سبتمبر 2011، ص 237.

إن أهم الدوافع التي شجعت عددا من بلدان أوروبا الشرقية على تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، وتشجيع قطاع الأعمال على الالتزام بها محاولة هذه البلدان التأهل للانضمام إلى عضوية الإتحاد الأوروبي، وكانت المنظمات عابرة القارات هي الأكثر إلتزاما بتبني هذه البرامج وتنفيذها حيث توصلت هذه المنظمات إلى أن التكلفة المرتبطة ببرامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي تؤثر في درجة تنافسيتها في الأجل القصير، سوف تنخفض في حالة قيام الحكومات بتوفير المناخ الملائم لممارسة الأعمال، كما أنه كلما زادت درجة الشفافية التي تتمتع بها الحكومة زادت درجة ثقة المنظمات وتأكدت لديها الرغبة في تحمل مسؤوليتها إتجاه المجتمع الذي تعمل به. ودعت هذه المنظمات إلى أهمية قيام هذه الحكومات بتوفير الحوافز المالية لتشجيع المنظمات على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وتؤكد المنظمات العاملة في بلدان أوروبا الشرقية أهمية الدور الذي تقوم به الحكومات في رسم السياسة الداعمة في مجال التنمية المستدامة والسياسات التجارية والمالية، التي تساهم بشكل كبير في توفير المناخ الملائم لممارسة الأعمال ورفع درجة تنافسية هذه المنظمات وتشجيعها على الإطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية.

خاتمة الفصل الأول:

في الأخير يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية خالقة للمزايا التنافسية في المنظمات من خلال تعاملها مع أصحاب المصالح وذلك على المدى الطويل، بالتالي لابد على المنظمات إعتماؤها كإستراتيجية إدارية بعيدة المدى لتحسين أدائها، خاصة المنظمات الجزائرية منها حيث أن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية بإمكانه خلق مزايا وإمكانيات تؤهلها لتصدير منتجاتها في المدى البعيد، حيث بعدما أصبح تدويل المنظمة الجزائرية خارج قطاع المحروقات خاصة عن طريق التصدير وتطوير تدفقاتها نحو الخارج ضرورة ملحة وتحدي كبير في إطار الظروف الإقتصادية التي تمر بها الجزائر، وكذا الإتفاقيات والإجراءات المتخذة من أجل الشراكة الأجنبية مع الأطراف الخارجية فيما يتعلق بالتجارة الخارجية والمفاوضات التي تجري من أجل الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة OMC.

الفصل الثاني

تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية
ودورها في بلوغ متطلبات التصدير (خارج قطاع المحروقات).

الفصل الثاني

تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية ودورها في بلوغ متطلبات التصدير (خارج قطاع المحروقات).

المبحث الأول: العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: ماهية التصدير.

المطلب الثاني: إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية داعمة لقيام عملية التصدير في منظمات الأعمال.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أحد أسس الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

المطلب الثاني: مساهمة برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في بلوغها متطلبات التصدير.

المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والصادرات خارج قطاع المحروقات في الجزائر.

المطلب الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الجزائر.

المطلب الثاني: واقع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات في الجزائر.

مقدمة الفصل الثاني:

في ظل السياسة التنموية المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية في سبيل البحث عن التنويع الإقتصادي والتقليص من مساحة تبعية الإقتصاد الوطني للنفط خاصة بعدما شهدته من إنخفاض مؤخرا، تكتفت جهودها حول الإهتمام بترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات من خلال سلسلة من الإجراءات والسياسات لترقية المنظمات الإنتاجية إضافة إلى مرافقتها في البحث عن مختلف الإستراتيجيات والسبل الإدارية التي من شأنها تحسين مستويات أدائها وبلوغ متطلبات التصدير وتأهيلها لمواجهة التحديات والمتعلقة بالتحول نحو إقتصاد السوق والعمولة الإقتصادية وكذا الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة ومسايرة تطور النظام العالمي الجديد، حيث يعد الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح أحد هذه الإستراتيجيات والذي من شأنه المساهمة في بلوغ متطلبات التصدير لدى المنظمات وذلك في المدى الطويل من خلال المزايا التنافسية الناتجة عن هذا الإلتزام.

وعلى ضوء ما سبق إرتأينا في هذا الفصل التطرق للنقاط التالية: العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التصدير في المنظمات إضافة إلى إبراز أن المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية داعمة لقيام عملية التصدير في المنظمات كما إرتأينا التطرق إلى واقع المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية وكذا واقع صادرات الجزائر خارج المحروقات.

المبحث الأول: العوامل المؤثرة في إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.

تمهيد:

يعد التصدير أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمات الجزائرية الرائدة في الإنتاج خارج قطاع المحروقات عن طريق البحث عن مختلف الإستراتيجيات والآليات الادارية التي من شأنها تحسين مستوى أدائها من أجل الإرتقاء والنمو والتطور لبلوغ متطلبات التصدير وإتخاذ القرار بشأنه، كون هذا الأخير أحد أشكال التدويل البسيطة التي من شأنها التنويع في موارد الدولة خاصة في ظل الظروف الراهنة.

لذلك ارتأينا في هذا المبحث التطرق إلى ماهية التصدير وإجراءات إتخاذ القرار بشأنه، إستراتيجيته وخطواته وكذا دوافعه وأهميته على المستوى الوطني.

المطلب الأول: ماهية التصدير.

1-تعريف التصدير:

يمكننا التعرف على عملية التصدير من خلال المفاهيم التالية:

كلمة التصدير مصطلح كثير الإستخدام من طرف منظمات الأعمال حيث أنه يستعمل عادة عندما يكون هناك علاقة تجارية مع دول أجنبية، حيث أنه يغطي مجموع المبيعات من السلع التامة أو قطع الغيار الموجهة لزبائن المنظمة أو منظمات تابعة لها¹.

حيث تم تعريف التصدير على أنه أبسط أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية، ذلك راجع إلى نسبة المخاطرة القليلة التي تصاحبه، حيث قد يحدث تصدير المنظمة بصفة موسمية حسب الفرص المتاحة، وقد يحدث في حالة وجود فائض سلعي في المنتجات بعد إستيعاب السوق المحلي، ويمكن أن يكون التصدير بصفة مستمرة، حيث تقوم المنظمة بالتصدير لدولة معينة أو مجموعة من الدول بصفة رئيسية بعد قرار إداري للمنظمة من خلال إستراتيجية تسويقية².

¹ Charles Croué, marketing international-un consommateur local dans un monde global-, de boeck, 5^{ème} édition, Bruxelles, Belgique, 2006, P :128.

² شريف على الصوص، التجارة الدولية (الأسس والتطبيقات)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012، ص88.

وتم تعريفه أيضا على أنه من أسهل الوسائل التي تمكن المنظمات من إقحام الأسواق الأجنبية، حيث أن أغلب المنظمات تقوم بعملية التصدير في بداياتها الأولى لدخول العالمية ثم اللجوء بعد ذلك إلى أحد الأشكال الأخرى، وللقيام بعملية التصدير لا بد على المنظمة من تطوير منتجاتها بشكل يتلاءم وإحتياجات الأسواق الأجنبية، كما يعتبر التصدير الطريقة الأنسب والأحسن بالنسبة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وذلك لأنه لا يتطلب إستثمارات كبيرة كما يسمح لهذه المنظمات بإكتساب الخبرة الدولية اللازمة مع مرور الوقت¹.

وفي الأخير يمكننا القول بأن عملية التصدير يقصد بها تلك العملية التي تقوم بها منظمات أعمال دولة ما والتي تتوفر على إمكانيات وقدرات ومستويات أداء تسمح لها بتحقيق تدفقات سلعية وخدمائية إلى دول وأسواق دولية أخرى بغرض تحقيق مكاسب هذه العملية، بإعتباره أبسط أشكال دخول الأسواق الدولية، وذلك إنطلاقا من أنه لا يتطلب تغييرات جذرية، وإنما بعض التغييرات البسيطة التي تتلاءم والسوق الأجنبي والتغيير في هيكلها التنظيمي ومختلف الإستراتيجيات المطبقة.

2- طرق التصدير:

يمكن للمنظمة أن تقوم بعملية التصدير بإتباع إحدى الطريقتين:

1.2- التصدير غير المباشر:

يمكننا تحديده من خلال ما يلي²:

تعتبر هذه الطريقة شائعة جدا عند المنظمات حديثة العهد بالتصدير، وذلك لقلّة نسبة المخاطرة التي ترافق هذه الطريقة وقلّة الخبرة الدولية لهذه المنظمات، حيث تقوم بتعيين وسطاء دوليين لديهم المعرفة التامة والكافية بأحوال السوق الأجنبي للقيام بعملية التصدير نيابة عنها.

ومن أهم الوسطاء الدوليين المتوفرين في السوق المحلي للتصدير ما يلي:

■ التاجر المحلي المصدر:

يقوم هذا الوسيط بشراء منتجات منظمة معينة ثم يقوم هو بعملية تصديرها بغرض تحقيق الربح.

¹ غول فرحات، التسويق الدولي - مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية -، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص-ص: 189، 190.

² شريف على الصوص، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 88، 89.

■ الوكيل المحلي المصدر:

الوكيل أو السمسار هنا هو من يتولى عملية التصدير مقابل عمولة حيث أن الوكيل في جميع الحالات يبحث ويتفاوض نيابة عن موكله ويتقاضى مقابل عمله عمولة تختلف حسب العقود التجارية بين الوكيل والموكل ونوع الوكالة.

■ المؤسسات أو المنظمات التعاونية:

تتولى هذه المؤسسات تنفيذ عملية التصدير نيابة عن المنظمات، حيث تقع بصفة جزئية تحت إدارتهم ورقابتهم، ويعتبر هذا النوع أكثر إستخداما من قبل منتجي السلع الأولية كالمنتجات الزراعية.

2.2- التصدير المباشر:

بموجب هذه الطريقة تقوم المنظمة بعملياتها التصديرية بنفسها، حيث يصاحب هذه الطريقة مستوى خطر عال وإستثمار مالي أعلى، وفي المقابل ترتبط بعائد محتمل أكبر، ويمكن للتصدير المباشر أن يأخذ هو الآخر عدة أشكال، حيث يمكن للمنظمة أن تفتح قسما خاصا بالتصدير في بلد إقامتها حيث أن هذا القسم هو من سيهتم بعملية التصدير حصرا، كما يمكنها إقامة فرع لها للتصدير في الخارج وهو من سيهتم بتسويق وترويج ونقل البضائع، كما يمكن لهذا الفرع أن يقوم بمهام مركز عرض ومركز للإتصال مع المستهلكين، كما بإمكانها إرسال موظفيها المختصين في البيع لفترة معينة للبحث عن الزبائن¹.

3- معلومات التصدير:

عند إتخاذ قرار القيام بعملية التصدير لابد على المنظمات الإلمام بمجموعة من المعلومات بهدف الإعتماد عليها في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة للأنشطة الخاصة بعملية التصدير يمكن توضيحها فيما يلي²:

في البداية لابد من الإشارة إلى أن هناك معلومات ذات طابع عام والمتعلقة بتلك المعلومات عن المؤشرات الإقتصادية العامة في السوق المستهدف التصدير إليه بهدف تحديد مدى قدرة هذه الأسواق على تحقيق الأرباح

¹ فيليب كوتلر، ترجمة مازن نفاع، التسويق (السلوك-الأسواق-البيئة-المعلومات)، دار علاء الدين، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، سوريا، 2011، ص 115.

² محمود عبد الرزاق، الاقتصاد المعربي والتصدير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 2011، ص-ص: 51-52.

للمصدر في المدى الطويل، حيث تساعد هذه المعلومات على القيام بمراجعات صناعية للمنتج وللأسواق التجارية وتقويم الأسواق المالية وأسواق العملات والمديونية والتضخم والإتجاهات الحديثة في مجال التكنولوجيا والتعرف على الدولة المستوردة وإتجاهاتها الإستيرادية، ويمكن الحصول على هذه المعلومات عن طريق المجلات والتقارير المنشورة من الدولة أو من المؤسسات العالمية المتخصصة، أو من خلال الأنترنت والجمعيات غير التجارية ومنظمات ترويج التجارة الحكومية وغيرها.

كما لا بد من توفير معلومات متعلقة بالمنتج المراد تصديره ومعرفة تطوراته في الأسواق المختلفة خاصة المنافسة منها، وذلك حتى تتمكن المنظمات من بناء إستراتيجية متكاملة للقيام بالتسويق الدولي عن طريق التصدير والمتضمنة خصائص المنتج وسياسات التسعير وطرق الترويج وقنوات التوزيع التي سيتم الإعتماد عليها، حيث ذلك يعكس معرفة كاملة عن البيئة التجارية الدولية ومتطلباتها وكيفية التعامل معها بطريقة تمكن المنظمات من تعظيم عوائدها.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن تكاليف مثل هذه البحوث اللازمة لتوفير هذه المعلومات قد تشكل عائقا أمام كثير من الدول النامية ومن ثم تعجز عن توفيرها والقيام بها، وهنا تظهر أهمية دور المنظمات العالمية مثل مركز التجارة العالمي لقيامه بتوفير عديد من المعلومات المناسبة ووضعها أمام الدول النامية للإستفادة منها لاسيما وأن هذه المعلومات يتم إعدادها من قبل خبراء دوليين لهم القدرة على تحليل إتجاهات الأسواق العالمية بطريقة تتيح للمنظمات المصدرة في الدول النامية الاستفادة من الفرص التجارية المقدمة من الأسواق التصديرية المستهدفة.

4- مصادر المعلومات عن الأسواق الخارجية:

عندما تتخذ المنظمة قرار تدويل نشاطاتها عن طريق التصدير، سوف تحتاج إلى مصادر توفر لها معلومات عن الأسواق المستهدفة، وهذه المصادر ممكن أن تكون¹:

- **ملفات المنظمة:** هي أول ما يبدأ به رجل التسويق للبحث عن البيانات، والتي قد تتوافر في المنظمة، ويؤدي إستعمال هذا المصدر إلى توفير الكثير من الوقت والمال والجهد بالإستناد إلى البيانات المخزنة في الحواسيب الآلية للمنظمة وسهولة إستدعائها.

¹ يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، مطابع سجل العرب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996، ص ص 275-280.

- التمثيل التجاري الوطني: تتوافر لمعظم الدول أقسام التمثيل التجاري بالسفارات بالخارج، وتعتبر هذه الأقسام من أهم مصادر توفير بيانات عن أسواق الدول المتواجدة بها.
 - مراكز التسويق الدولي الجماعي: هي عبارة عن جهات قد تؤسسها الدول لمساعدة رجال الأعمال على النفاذ إلى الأسواق الدولية وتوفير المعلومات عنها، وقد تأخذ شكل شركات خاصة توفر معلومات عن الأسواق الخارجية بمقابل مادي.
- كما هناك مصادر أخرى للمعلومات الخاصة بالأسواق الخارجية والمتمثلة في البعثات الدبلوماسية الأجنبية، غرف التجارة والصناعة والغرف الدولية المشتركة، المنظمات الدولية والإقليمية مثل مركز التجارة الدولي، منظمة الأغذية والزراعة، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي... الخ، شركات التجارة الخارجية، البنوك والصحف والمجلات، الإشتراك في المعارض الخارجية، الشركات المتخصصة في بحوث التسويق، البعثات التجارية.

5-المشاكل المتعلقة بالنشاط التصديري في المنظمات:

عادة ما تتعرض منظمات الأعمال المصدرة إلى مشاكل عملية وفورية مرتبطة بالتقنيات المركزية لعملية التصدير والمتعلقة بالقاعدة اللوجستية وكذا وسائل الدفع¹.

بالتالي لابد على المنظمة من معرفة أهم المشكلات المتعلقة بالنشاط التصديري من اجل تجنبها وضمان نجاح عملية التصدير، وخاصة إذا كانت المنظمة في مرحلة دخولها الأول إلى الأسواق الخارجية، وفيما يلي عرض لأهم هذه المشاكل²:

-ضعف أو غياب الخطة الإستراتيجية العامة لتسويق وترويج منتجات وخدمات المنظمة قبل دفعها للخارج بسبب الفشل في تكوين خبرات نوعية عالية أو الإستفادة من الخبرات المتاحة في مجال التصدير.

-قلة الإهتمام باختيار الوكلاء المحليين، أو الممثلين التجاريين أو الموزعين في الأسواق المستهدفة.

-ضعف إلتزام الإدارة العليا للمنظمة في تلبية إحتياجات الأنشطة التصديرية من توفير الموارد المالية وغيرها.

¹ Charles Croué, marketing international et mondialisation, de boeck, 1^{er} édition, Bruxelles, Belgique,2010, P :90 .

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص: 46، 47.

- عدم اعتماد أسلوب التدرج البطيء في التصدير حيث يتم التوجه السريع وغير المنظم إلى أسواق مختلفة.
- عدم الإهتمام بمساندة الأنشطة التصديرية للمنظمة بسبب إهمال الأسواق المحلية المجاورة وتأسيس قاعدة عمليات في هذه الأسواق.
- إهمال جانب تحديث وتطوير منتجات وخدمات المنظمة لكي تكون أكثر ملاءمة لرغبات وإحتياجات المستهلكين، حيث أن أحيانا تقوم المنظمة بإرسال إشارات خاطئة للمستهلكين لجهلها للإختلافات في الأذواق، الثقافات والبيئات.
- مشاكل في تسعير المنتجات والخدمات وعدم الإهتمام الكافي بخدمات ما بعد البيع.
- الفشل في معاملة الموزعين الدوليين على أسس متساوية مع العملاء المحليين في الأسواق الخارجية.

كما يجدر الإشارة بأن إلى جانب هذه المشاكل ذات التأثير السلبي على إستراتيجية التصدير هناك عناصر أساسية ومهمة لنجاح هذه الإستراتيجية، حيث أن عدم الإهتمام الكافي بها أو غيابها يمكن أن يتحول إلى مشاكل خطيرة نذكر على سبيل المثال: التسهيلات اللوجستية والتي تعتبر من أهم مستلزمات التصدير، التغليف والتعبئة، دراسة واضحة ومعمقة حول الإجراءات الرسمية والضرورية لتنفيذ عملية التصدير سواء في البلد المصدر أو البلد المصدر له، فضلا عن ضرورة توفير شبكة معلومات وإتصالات كفوءة وفعالة حول أسواق التصدير.

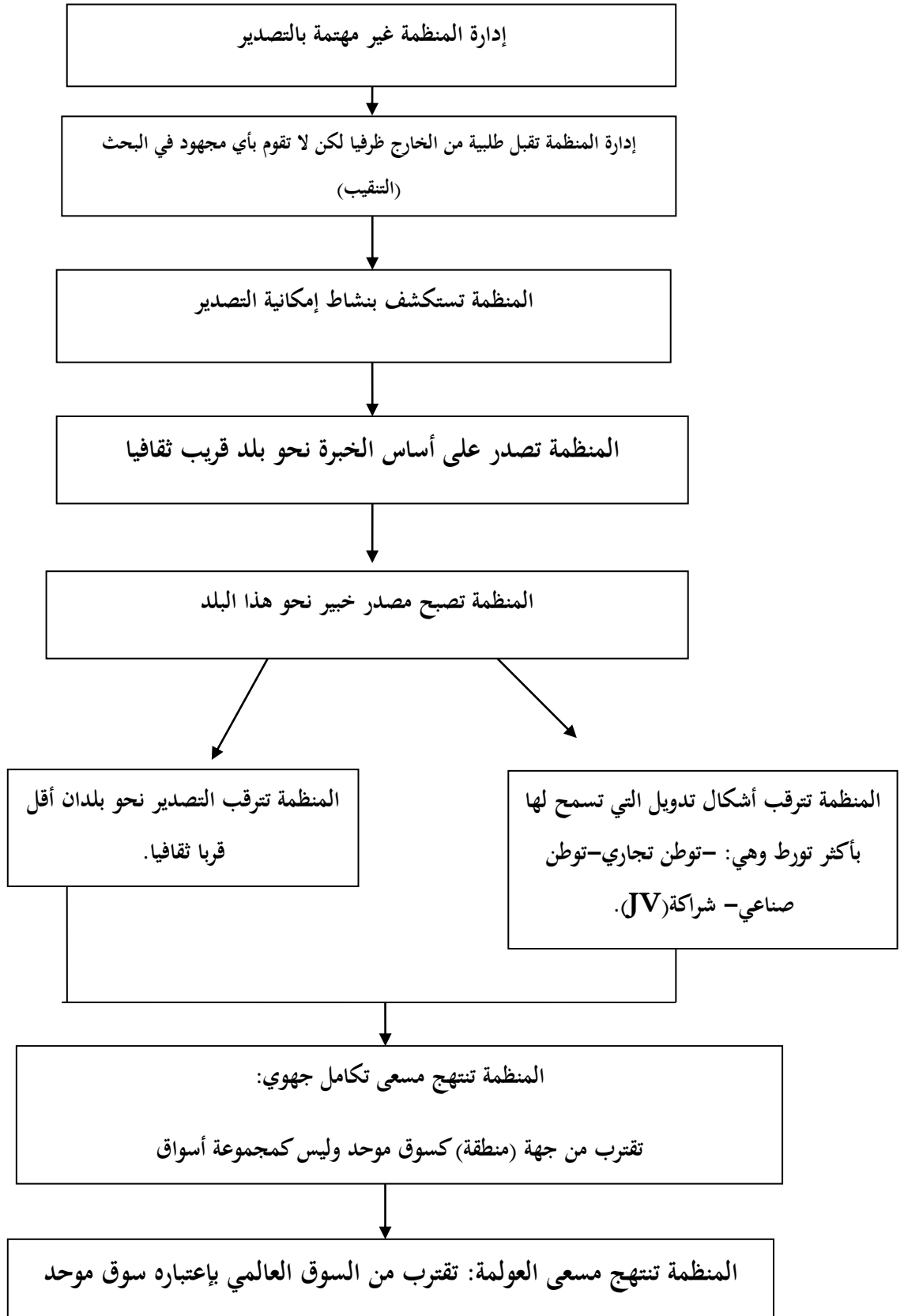
المطلب الثاني: إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال.

1- المنظمة والتصدير عملية في عدة مراحل:

يمكن الإشارة في البداية أن تفكير المنظمات في تصدير منتجاتها لا بد أن يكون بعد ريادةها في سوقها المحلي خاصة ما تعلق بسمعتها وجودة منتجاتها وإرتفاع رقم أعمالها، نجاح علامتها التجارية وإرتفاع حصتها السوقية، حيث أن ذلك سيزيد من حظوظها في النجاح في الأسواق الدولية، إلا أن عملية تصدير المنظمات لمنتجاتها يكون في مراحل¹. يمكن توضيحها في الشكل (2-1) كالتالي:

¹ غول فرحات، التسويق الدولي- مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية-، مرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل (1-2): مراحل إتجاه المنظمة نحو التصدير.



المصدر: غول فرحات، التسويق الدولي- مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية-، مرجع سبق ذكره، ص 15.

2- إجراءات إتخاذ قرار التصدير في منظمات الأعمال:

يمكننا أن نوضح إجراءات التصدير من خلال ما يلي¹:

إن نجاح المنظمات في الأسواق الدولية يعتمد على كفاءة الإدارة في إتخاذ قرارات صائبة بناء على دراسة جيدة للأسواق المستهدفة وقاعدة معلوماتية متينة، كما يعتمد على القدرات المادية ، المالية والبشرية المتاحة للمنظمات وقدرتها على التجديد والإبتكار في الإنتاج، وتقديم منتجات تتلاءم وحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق العالمية وقدرتها على التكيف مع الأسواق المختلفة.

عندما تقرر المنظمة دخول الدولية عن طريق التصدير لابد لها من دراسة وتحليل كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها لمعرفة فيما إذا كان بمقدورها إختراق الأسواق الخارجية أم لا، مما يستوجب على مدير المنظمة الموازنة بين منافع التصدير والمخاطر العديدة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من جراء عملية التصدير.

هناك بعض التساؤلات المتعلقة بإتخاذ قرار التصدير التي لابد على مدير المنظمة أن يطرحها على نفسه مثل:

- لم التصدير؟ وما هي الدوافع والأهداف من هذا النشاط؟

- هل تتمكن المنظمة من تقديم منتجات جذابة وتنافسية؟

- هل المنظمة قادرة على التصدير؟ وما هي متطلبات هذا النشاط؟

- هل تتمكن المنظمة من فهم تفضيلات وسلوك الشراء للمستهلك الأجنبي؟

- ما هي مؤهلات نجاح المنظمة في التصدير؟

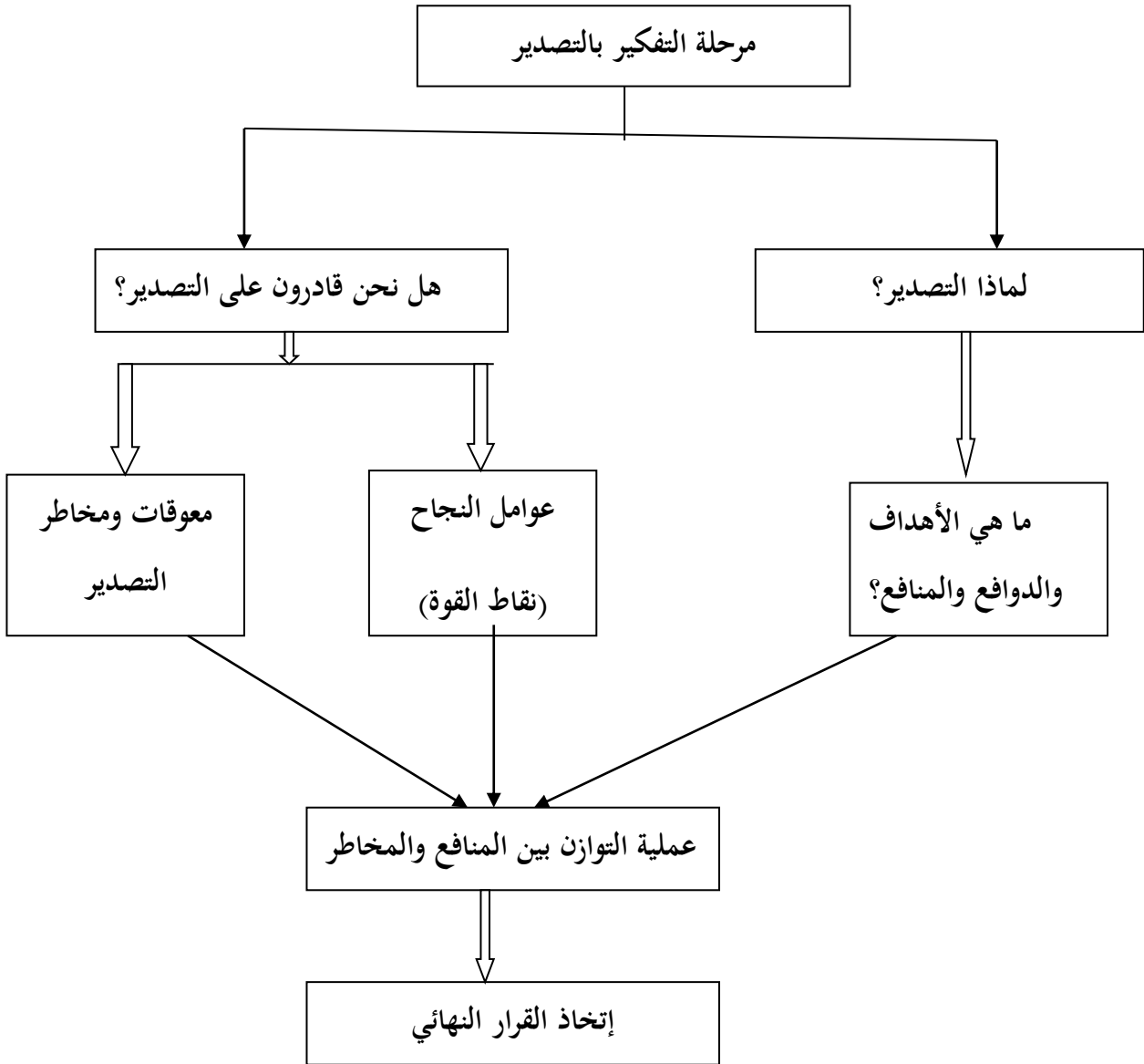
- ما هي أهم المخاطر والمعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمات خلال عملية التصدير أو التي تحد من نشاطها

التصدير (سواء في بلد المنظمة أو في البلد الأجنبي)؟

والمخطط التالي يبين إجراءات إتخاذ قرار التصدير:

¹ رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 61.

الشكل (2-2): إجراءات إتخاذ قرار التصدير.



المصدر: رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 61.

3-خطوات التصدير في المنظمات:

يمكن إنجاز خطوات التصدير في المنظمات فيما يلي¹:

■ **إتخاذ القرار:** تتم عملية إتخاذ القرار مثلنا تطرقنا لها سابقا إلا أنه في هذه المرحلة تقوم المنظمة بمجموعة من الإجراءات وذلك بعد تحديد السوق المستهدف أهمها:

-العمل على تخطيط حملات ترويجية وإعلانية عن منتجاتها في السوق المستهدفة وذلك للتعريف بها لدى المستهلكين وخاصة إذا كانت السلعة تعرض لأول مرة في هذه الأسواق.

-إرسال عينات من السلع المراد تصديرها، وذلك سواء عن طريق فروع المنظمات المصدرة أو مكاتب خارجية أو عن طريق إرسال مندوبي البيع للإتصال مباشرة بالعملاء، أو المشاركة في المعارض التي تقام في تلك الدولة، وعادة تصحب هذه العينات بعروض كتابية موضحة فيها مدة سريان هذه العروض والشروط المطلوبة، كذلك الأسعار التي سيتم الإتفاق عليها وعلى طريقة الدفع بها.

-تحصيل المعلومات القانونية للحكومة أو تجارة الدولة المستهدفة اللازمة منذ البداية عن شروط وعوائق حكومية قد تفرض على مثل هذه البضاعة المصدرة كطريقة التغليف أو مواصفات الإنتاج أو كمية الإنتاج أو أية تحفظات أخرى.

-الحصول على الرخص المطلوبة للتصدير من قبل الجهات المعنية، مع العلم أن رخصة التصدير شخصية وتصدر بإسم مقدم الطلب، ولا يجوز تعديلها بإسم شخص آخر وتحويلها للغير.

■ الإستراتيجية المنوي إتباعها:

تقوم المنظمة ببناء إستراتيجية إنطلاقا من دراسة العروض التي تم إستلامها من قبل المستوردين والرد عليها، وذلك لإعداد قائمة بأسماء المستوردين والشروط المطلوبة والتسهيلات الممكنة بحيث يمكن أيضا إجراء مفاوضات بناء على هذه المعلومات مع المستوردين المحتمل التعامل معهم بما يتناسب مع مصلحة المنظمة الآنية والإستراتيجية تحقيقا لأهدافها، حيث في هذه المرحلة تتم البرمجة الفعلية لأهداف وإستراتيجيات المنظمة والشروط التي تم التوصل إليها لغاية الإتفاق النهائي مع المستورد، بحيث تقوم المنظمة بإعداد وتجهيز خط الإنتاج حسب شروط العروض التي تم إستلامها ومن الممكن تنفيذها.

¹ شريف على الصوص، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 181-184.

■ الإتفاق النهائي مع المستورد "العقد":

بعد الإنتهاء من المفاوضات الخاصة بعمليات الشراء والبيع يتم تثبيت وتوثيق بنود الإتفاق التي تم التوصل إليها في صورة عقد تجاري يلزم الطرفين في تنفيذ بنوده، وذلك في حدود إمكانيات المنظمة وأهدافها.

■ إعداد الوثائق والمستندات الأولية والنهائية لإتمام عملية التصدير:

حيث تتعلق هذه المرحلة بالفواتير وطرق الدفع عند الشحن (الأولية) واستلام البضاعة (النهائية) بين المصدر والمستورد.

■ المتابعة والإتصال:

في هذه المرحلة يقوم المصدر بمتابعة سير الرحلة ويبقى على إتصال دائم مع وكلاء الشحن ومع المستورد بإعتباره طرفا آخر في تنفيذ العقد حتى إستلامه للبضاعة وفي مكان التسليم المتفق عليه.

■ الخطابات الختامية:

بعد إستلام المستورد لبضاعته وفقا للشروط المطلوبة يتبادل الخطابات الختامية مع المصدر إذانا بإبتداء مرحلة عمل جديدة¹.

4-تصميم إستراتيجية التصدير في منظمات الأعمال:

تتضمن عملية تصميم إستراتيجية التصدير من قبل المنظمة الخطوات التالية²:

-لابد على المنظمة من تقييم قدرتها التصديرية بتحديد الموارد والفرص المتاحة في السوق الخارجية، حيث تقوم في هذه المرحلة بتعيين الطاقة الإنتاجية، التسويقية والموارد المالية والإمكانيات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير.

-الإتصال بجهات حكومية رسمية في البلد الأصلي أو ببيوت الخبرة ومراكز البحوث والمعلومات من أجل الحصول على الخبرات والإستشارات الضرورية للمساعدة في صياغة وتنفيذ إستراتيجية التصدير.

- إختيار السوق المستهدف للتصدير: لابد على منظمات الأعمال من إختيار الأسواق التي تبدو لها ذات أولوية، والقيام بدراسة مسبقة للأسواق المستهدفة في ضوء المعلومات المتاحة والتي يسهل الحصول عليها، وذلك

¹ جاسم محمد، التجارة الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص194.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47، 48.

من أجل تجنب إتخاذ قرارات متسارعة فيما يخص التصدير، حيث أن الدراسة المعمقة سوف تؤدي بالضرورة من التأكد من صحة الإختيار وتحديد المزيج التسويقي، كما أن المعلومات التي يتم تحصيلها يمكن أن تُصنّف هذه المنظمات إلى ثلاث معايير اعتمادا على نوعية المعلومات وهي: إمكانية الوصول إلى الأسواق - السيطرة على السوق - الأمن من السوق¹.

- هناك عوامل عديدة يتم من خلالها صياغة إستراتيجية التصدير أهمها: رسالة المنظمة، الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، الأهداف الجوهرية لإستراتيجية التصدير، القدرات والموارد الخاصة بالمنظمة والفرص والتحديات الموجودة في بيئة العمال أو في هيكل الصناعة.

- تحديد إستراتيجية التوزيع والدعم اللوجستي المشتقة من إستراتيجية التصدير ومن التسهيلات المادية المتوفرة للمنظمة في داخل البلد الأصلي أو في الخارج.

5-دوافع التصدير في المنظمات:

هناك عدة دوافع تجعل المنظمة تفكر في إستغلال فرص تسويقية إلى الأسواق الأجنبية منها²:

-وجود فرص جذابة إقتصاديا وذلك بعد التأكد منها.

-الرغبة في تحصيل المزيد من الأرباح.

-وجود فائض في السلع بعد إستيعاب السوق المحلية (عدم كفاية الطلب المحلي).

-التشجيع الحكومي للمنظمات في مجال التصدير.

-رغبة المنظمة في تحقيق المركز والمهابة من خلال قيامها بتصدير منتجاتها.

-قد يكون دافع بعض المنظمات لتصدير منتجاتها مجرد الرغبة في المغامرة في سوق غير مألوفة....الخ.

¹ Corinne Pasco, Commerce international, 4^{ème} edition, DUNOD, Paris, France, 2002, P: 07.

² صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي-نظم التصدير والإستيراد، المكتب العربي الحديث، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2002، ص 67.

6- أهمية التصدير على المستوى الوطني:

تتجلى أهمية التصدير على المستوى الوطني من خلال ما يلي¹:

- تساهم مدخلات التصدير من النقد الأجنبي في التخفيف من حدة عجز ميزان المدفوعات، والتي يستفاد منها لتمويل عمليات الإستيراد.

- إن الصناعات التصديرية قد تحصل على مدخلاتها من صناعات غير تصديرية كما أن جزءا من مخرجاتها قد يستخدم في تدعيم صناعات غير تصديرية أيضا وهذه العلاقة التكاملية تؤدي حتما إلى تطوير الصناعات غير التصديرية وتحويلها إلى صناعات تصديرية في الأجل الطويل، وهذا يكون إيجابيا على المستوى الوطني.

- إمكانية إرتفاع مستوى المنظمات المصدرة الخاصة بدولة ما حيث أن التصدير يعني التواجد المستمر في الأسواق الخارجية والقدرة على المنافسة للحصول على أكبر حصة تسويقية وهذا التواجد يفرض على المنشآت المصدرة مواكبة المنشآت المنافسة لها في الأسواق الخارجية من حيث تكنولوجية الإنتاج وتطوير المواصفات الفنية وإستخدام وسائل ترويج أكثر تأثيرا وغيرها.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة -التسويق المعاصر-، مؤسسة طبية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003، ص ص: 113، 114.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية داعمة لقيام عملية التصدير في منظمات الأعمال.

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية إحدى الإستراتيجيات الإدارية الواجب إعتماؤها في المنظمات الجزائرية والتي من شأنها تحقيق متطلبات التصدير ودعم إستراتيجيته عن طريق المزايا التنافسية الناتجة عن هذا الإلتزام في المدى الطويل، حيث أن التطرق لهذا الموضوع لا بد من تجزئته إلى فقرات من أجل توضيحه وإعطائه نوع من التسلسل المنطقي في مناقشة الأفكار إضافة إلى إبراز الجوانب المتعلقة به، حيث أن منطلق تأهل المنظمة الجزائرية لتصدير منتجاتها من خلال إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية هو نجاحها وريادتها على المستوى المحلي وذلك في المدى الطويل، وكذا إستفادة كل من الدولة المجتمع والمنظمة من هذا الإلتزام من شأنه خلق متطلبات التصدير ودعم عملية قيامه. لذا خصصنا هذا المبحث للتطرق إلى هذا الموضوع من أجل توضيحه وإبراز الجوانب المتعلقة به من إعتبار المسؤولية الاجتماعية كأداة تسويقية على المستوى المحلي من شأنها خلق وتدعيم متطلبات التصدير في المدى الطويل بالإضافة إلى مساهمة إستفادة كل من الدولة والمجتمع والمنظمة من إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية في دعم عملية قيامه.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية إحدى أسس الأداء المتميز في منظمات الأعمال.

1- النموذج الأوروبي للأداء المتميز لمنظمات الأعمال.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية إحدى العناصر الأساسية المكونة لإدارة الأداء المتميز وذلك حسب النموذج الأوروبي للأداء المتميز والذي يعتبر من أبرز النماذج الشائعة استخداما في العالم المعاصر حيث يقوم هذا النموذج على قاعدة أساسية من فكرة الجودة الشاملة النابعة من فعاليات الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة EFQM والذي يقوم على تطوير هذا النموذج وتحديثه ونشر تقنياته، كما يقوم بتوجيه مسابقة تتقدم إليها منظمات مختلفة للحصول على جائزة "التميز"¹.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 30.

وحسب النموذج الأوروبي للأداء المتميز فإن المنظمة تستطيع الوصول إلى مرتبة "إدارة الأداء المتميز" عن طريق الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة و تحقيق الأهداف النتائج إن هي التزمت أفكار و أنماط الإدارة القائمة على الأسس الآتية¹:

- **التركيز على تحقيق الأهداف المسطرة لمختلف أصحاب المصالح للمنظمة.**
- **التركيز على العملاء:** يجب على إدارة الأداء المتميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة وذلك إنطلاقاً من أن العميل في النهاية هو الحكم الأخير على تمييز الأداء وذلك حسب السلع والخدمات المحصل عليها بالمقارنة على ما يمكن الحصول من المنافسين.
- **القيادة الفعالة و الأهداف الواضحة:** إن تحقيق الأداء المتميز في المنظمة يرتبط بفعالية القادة و أنماط سلوكهم (الموارد البشرية) والذي يعتبر أهم محددات الأداء التنظيمي.
- **الإدارة بمنطق العمليات المتكاملة:** حيث أن أداء منظمات الأعمال بكفاءة عالية وفعالية إذا ما تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تعمل على إدارتها و توجيهها إلى العمليات المخططة وفق معلومات صحيحة و متجددة.
- **تنمية و تمكين الأفراد العاملين بالمنظمة:** تعتبر الموارد البشرية رؤوس أموال حقيقية للمنظمات الواعية، حيث بإمكانها من خلالها تحقق فرص "التميز في الأداء و إدارته" وذلك إذا ما نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية مشجعة لإستقطاب مشاركة العاملين و تنمية قيم و مفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة و تكامل الأهداف.
- **التعلم المستمر و الابتكار و التجديد:** يعتبر التكوين و الابتكار و التجديد من أهم شروط تحقيق إدارة الأداء المتميز من خلال إستثمار خبرات المنظمات و معارف العاملين فيها و نتائج العلم و مستحدثات التقنية في تطوير العمليات و تجديد المنتجات و الخدمات و تفادي العيوب و الأخطاء و منع تكرارها بالتالي الإرتقاء لمستويات عالية مع إستمرار الإنتاجية و الفعالية.
- **تنمية علاقات الشراكة و التحالف:** إن هذه العلاقات و التحالفات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح و أن تكون كل الأطراف رابحة، مما يسمح بتوفير فرص أفضل للعمل بكفاءة حيث تستمر علاقات التعاون و التكامل مع جميع شركاء العمل.

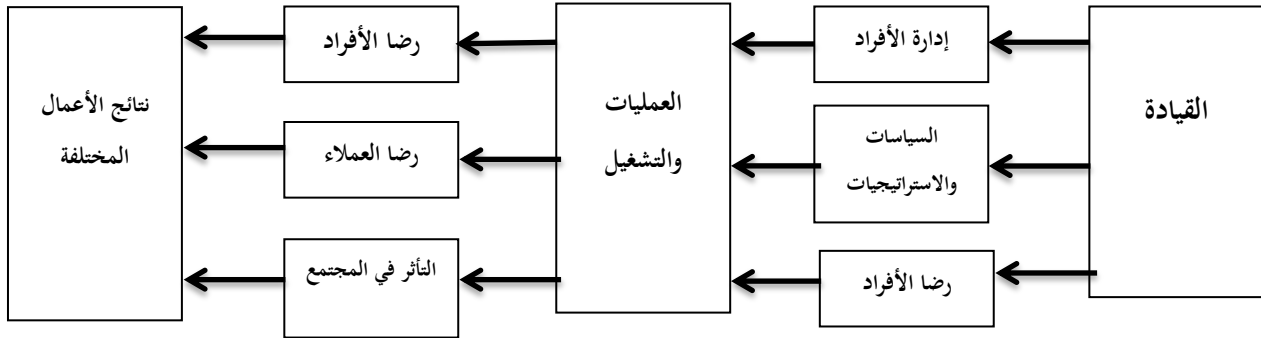
¹علي السلمي، المرجع السابق، ص ص 30، 31.

- إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و إحترام قواعد و نظم المجتمع من شروط نجاح المنظمة في المدى الطويل¹: و تبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين و غيرهم و المجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة و توجيه السياسات و الإستراتيجيات و الموارد البشرية و تستثمر العلاقات و تدير العمليات المختلفة بالمنظمة على اختلاف مجالاتها، كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة و فعالية العاملين أنفسهم في التطوير. و يتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحقّقها المنظمة على اختلاف المنتفعين منها و هم: العاملون بها، و العملاء، و المجتمع بشكل عام، إنما تتحقق نتيجة كفاءة القيادة التي وضعت استراتيجيات السياسات و توجيه العاملين و تنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين و استثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، و تصوغ كل ذلك في عمليات ثم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية. و في إطار عرض الرابط بين السبب و النتيجة بوضوح فالنموذج الأوروبي للتميز في الأداء يقدم الإطار العام، الشامل لسير العمليات التي من خلالها تدار الشركات الناجحة. و هذا النموذج مبني على قاعدة منطقية بسيطة و هي أن العمليات هي الوسائل التي من خلالها تقوم الشركات بتسخير و إطلاق العنان للمواهب و الطاقات لأفرادها العاملين و ذلك لتحقيق النتائج المرجوة: إرضاء العميل و إدارة الأفراد، التأثير في المجتمع، و يتم إعداد كل هذه المهام من خلال القيادة التي تسير على سياسات واستراتيجيات إدارة الأفراد و الموارد و العمليات التي تهدف بطبيعة الحال إلى التميز في الأداء و تحقيق النتائج المرجوة في العمل².

¹ علي السلمي، المرجع السابق، ص32.

² بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراء، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 163، 164.

الشكل رقم (2-3): النموذج الأوروبي للتميز في الأداء.



المصدر: بومدين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 163.

2- المسؤولية الاجتماعية في إطار التسويق:

يعتبر التسويق أحد أبرز المجالات التي تمارس من خلاله منظمات الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية أين يستطيع المستهلك أن يلتمسها كحقيقة ماثلة أمامه وليس مجرد إدعاء والتي يعبر عنها بإنجاز العمليات بالشكل المناسب وبما يحقق مصلحة المستثمرين وتحقيق حاجات المستهلكين التي يعبر عنها بشكل مختصر عن مجموع البضائع والخدمات التي يحصلون عليها بدرجة مناسبة من الجودة والكفاءة، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تنطلق لكي تكون فلسفة تسويقية تجسدها المنظمة من خلال السياسات والإجراءات والأفعال التي تحققها، والمنصبه نحو رفاهية المجتمع كهدف أساسي، بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية كانت تعبير عن قبول المسوقين بالالتزامات التي وضعوها على انفسهم وآخذين بنظر الإعتبار تحقيق الأرباح ورضا المستهلك ورفاهية المجتمع بذات الوقت، وذلك بما يتوافق مع مستوى الأداء المتحقق للمنظمة. فعلى هذا الأساس فإن التسويق ليس بنظام أو هيكل تنظيمي داخل المنظمة فحسب، بل هو فلسفة تمتد أبعادها للقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع ولتحقيق الأهداف في الإرتقاء بنوعية الحياة¹.

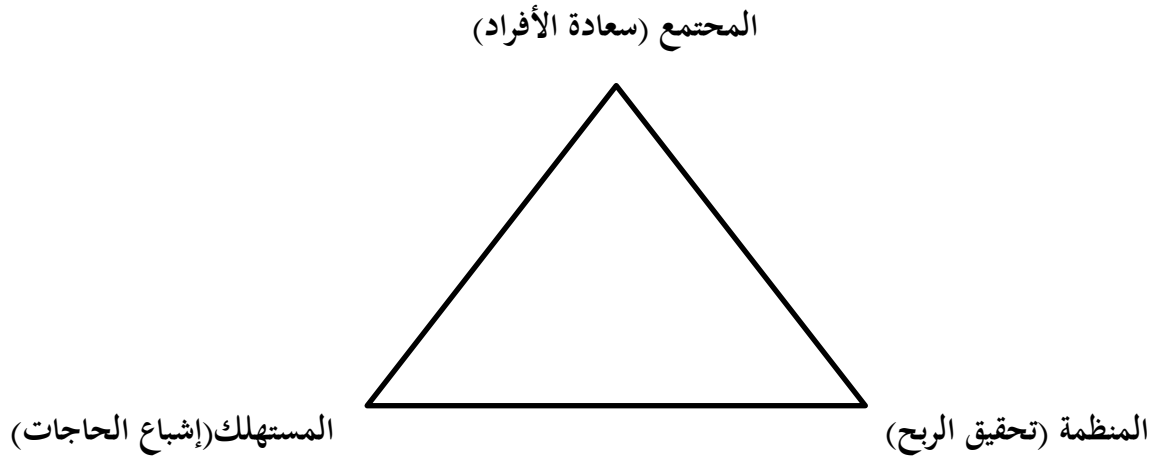
1.2- تعريف المسؤولية الاجتماعية للتسويق:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للتسويق على أنها: "محمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه المستهلك وإنسجاما مع القيم المشتركة ما بينهما، والتي تصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع وإستمرار عمل

¹ ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص ص: 55، 56.

المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة¹. حيث يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الهدف من المسؤولية الاجتماعية للتسويق هو تحقيق رفاهية المجتمع وتحقيق الأرباح للمنظمة التي تساهم في إستمراريتها وذلك من خلال قيامها بالإلتزامات الواجبة عليها كما ينبغي والتي تنصب كلها في خدمة المستهلك، وتعزيز القيم المشتركة ما بين المنظمة والمستهلك والمتمثلة في المجتمع، كما هي موضحة في الشكل رقم (2-4):

الشكل (2-4): أركان المسؤولية الاجتماعية للتسويق.



المصدر: إياد عبد الفتاح النصور، مبارك بن فهيد القحطاني، سلوك المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص33.

- كما أن ممارسة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية في الإطار التسويقي تتجسد وتظهر فعليا في مختلف آليات التسويق والأنشطة التابعة له، حيث تنظر إدارة التسويق إلى المسؤولية الاجتماعية على أنه توجه نحو تحقيق منفعة عامة وعلى الأمد الطويل، فضلا عن تحقيقها لإرضاء وإشباع حاجات الأفراد الحالية. وما بنجم عن ذلك من أرباح والتي تمثل هدفا آخر تسعى إليه منظمة الأعمال من خلال إدارة التسويق، فهي بذلك تتجاوز النظرة التقليدية في كون الربح هو الهدف الأساسي لها، وتنطلق نحو المنفعة العامة للمجتمع على الأمد الطويل أولا².

¹ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص106.

² ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، المرجع السابق، ص108.

2.2- المسؤولية الاجتماعية أداة تسويقية في منظمات الأعمال:

- في البداية لا بد من الإشارة إلى أن نجاح أي إستراتيجية تسويقية يعتمد على تحديد وإكتشاف رغبات الزبائن وإحتياجاتهم والعمل على تحقيقها وإرضائها، حيث أن ذلك لا يعتمد فقط على تقديم منتج معين وإنما لا بد من أن تتكامل جميع أبعاد المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج)، من أجل إرضاء وتحقيق تلك الحاجات والرغبات الضرورية لنجاح المنظمات، فعلى سبيل المثال قد تظهر حاجة لدى عينة من المستهلكين للحصول على أجهزة الاعلام الآلي (الكمبيوتر) والتي قد تكون باهضة الثمن نوعا ما بالمقارنة مع القدرة الشرائية لدى تلك العينة، فهنا يأتي دور المنظمة في البحث عن أنسب إستراتيجية للتسعير تتلاءم والقدرة الشرائية لهؤلاء المستهلكين، أو أن تبحث عن أسلوب مناسب للدفع، مع المحافظة على هدف تحقيق الأرباح الملائمة للمنظمة¹.

- يمكن لمنظمات الأعمال أن تأخذ من إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية كأداة لتسويق منتجاتها على المستوى المحلي، حيث أن قيامها بالمساهمات الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح، سيساهم في إنجح سياستها التسويقية المتعلقة بالمنتج، التسعير، التوزيع والترويج من خلال السمعة الطيبة التي تكتسبها من جراء هذا الإلتزام في المدى البعيد، مما يؤدي إلى زيادة شهرتها والترويج لعلامتها التجارية عن طريق تقديم منتجات ذات جودة وبأسعار تتناسب والقدرة الشرائية للمستهلكين بالتالي تحقيق الولاء والإقبال على هذه المنتجات، كما أن إلتزامها إتجاه الموزعين لديها سيساهم هو الآخر في وصول المنتجات إلى أبعد نقاط للبيع، فكل هذه العوامل ستساهم في زيادة مبيعاتها وتحقيق الأرباح وزيادة حصتها السوقية بالتالي زيادتها على المستوى المحلي وذلك في المدى الطويل.

3- تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على العمليات التسويقية في منظمات الأعمال:

يمكن لمنظمات الاعمال أن تأخذ من برامج المسؤولية الاجتماعية التي تم التطرق إليها في الفصل الأول كأداة لنجاح السياسة التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع والترويج) لإرتباط هذه الأخيرة بتحقيق أهداف المنظمة والمرتبطة أساسا بتعظيم الأرباح، كسب حصة سوقية وتحقيق البقاء والإستمرارية عن طريق رفع مبيعات المنظمة، وذلك كالاتي:

- يعتبر إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه عمالها (مواردها البشرية) من خلال البرامج التي تم التعرض لها سابقا أهم عنصر والدافع الرئيسي لنجاح المزيج التسويقي لإعتماده على كفاءة القائمين عليه عن

¹ ثامر ياسر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 131.

طريق إنتاج منتجات تناسب ورغبات المستهلكين وتوزيعها والترويج لها بطريقة ملائمة وتسعيها بطريقة تلائم المنظمة والمستهلك.

- كما أن إلتزام منظمات الأعمال إتجاه المستهلكين بإنتاج منتجات تناسب رغباتهم وبالجودة المناسبة وتسعيها بما يناسب قدراتهم الشرائية يساهم هو الآخر في إقبالهم على المنتجات بالتالي رفع المبيعات التي يهدف لها المزيج التسويقي.

- يعد إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية في حد ذاته أحد أساليب الترويج، من خلال السمعة والصورة الطيبة التي تكتسبها من جراء برامجها الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح خاصة إتجاه البيئة والمجتمع، الذي يساهم هو الآخر في الإقبال على المنظمة سواء المستهلكين أو موارد بشرية أو مساهمين والمكانة المكتسبة لدى الدولة.

كما يجدر الإشارة إلى أن تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على السياسة التسويقية يظهر على مستوى كل عناصر المزيج التسويقي الأربعة المنتج التسعير والتوزيع والترويج إلا أن أثار هذه البرامج تظهر على وجه الخصوص على مستوى المزيج الترويجي (الترويج) وذلك على مستوى العلاقات العامة للمنظمة من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية الموجهة نحو المجتمع الذي تنشط فيه، خاصة وأن العلاقات العامة تهدف إلى الحصول على تأييد الجماهير ورضاهم عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وذلك حتى تتمكن المنظمة من الإستمرار في نشاطها وذلك إستنادا إلى أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكون له تأثير في علاقتها بالمجتمع الذي تنشط فيه.

- حصول منظمات الأعمال على المعلومات الإستراتيجية حول الأسواق المستهدفة وإحتياجات المستهلكين وحالة المنافسة به والذي يتم من خلال إهتمامها وإلتزامها إتجاه الموردين الموزعين والوسطاء والقائمين على تنشيط المبيعات.

4- أهم ما يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارسه كمسؤولية إجتماعية على مستوى العمليات التسويقية:

1.4- عملية الإنتاج (المنتج) : أهم ما يمكن للمنظمات أن تمارسه من مسؤولية إجتماعية على مستوى المنتج ما يلي¹:

- إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة تتناسب ورغبات المستهلكين.
- العمل على التحسين المستمر للمنتجات عن طريق التجديد من حيث الاستعمال أو الشكل، التعبئة، التغليف.
- توفير المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب والمكان المناسب إضافة إلى توفير خدمات ما بعد البيع.
- الحرص على تقديم منتجات سليمة مع مراعاة شروط الصحة والأمن وسلامة المستهلكين.
- مراقبة ومراعاة حاجات ورغبات المستهلكين بشكل مستمر والإستجابة لرغباتهم وتطلعاتهم.

2.4- عملية التسعير : أهم ما يمكن للمنظمات أن تمارسه من مسؤولية إجتماعية على مستوى السعر ما يلي :

- إتباع سياسة تسعيرية تخدم المنظمة من جهة لتحقيق الربح الذي تهدف إليه وتناسب القدرة الشرائية للمستهلكين من جهة أخرى.
- أن تكون السياسة التسعيرية بعيدة عن تضليل المستهلك كأن ترفع الأسعار ليعتقد المستهلك أن المنتج ذو جودة عالية جدا.
- تخصيص نسبة مئوية معينة من سعر المنتج لدعم ممارسة المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع أو لحماية البيئة كدعم الجمعيات الخيرية، ذوي الإحتياجات الخاصة، مرضى السرطان، دور الأيتام.....

3.4- عملية التوزيع : أهم ما يمكن للمنظمات أن تمارسه من مسؤولية إجتماعية على مستوى التوزيع ما يلي :

- الإعتماد على موزعين ذوي خبرة وولاء للمنظمة من أجل تحصيل المعلومات إضافة إلى النزاهة خلال قيامهم بمهامهم بعيدا عن التلاعب بالأسعار والأوزان إضافة إلى تاريخ إنتهاء الصلاحية أو تبديل المنتجات الأصلية بمنتجات أخرى مشابهة أو أقل جودة.

¹مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2013-2014، ص159، (بتصرف).

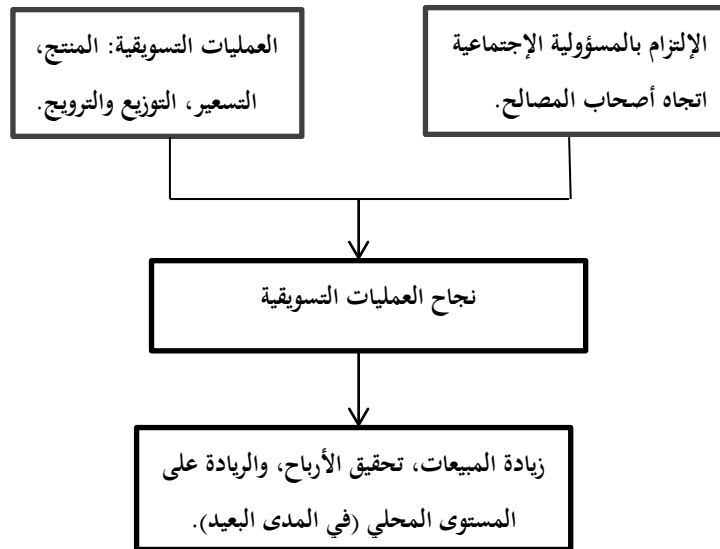
- الإعتماد على أفضل وسائل النقل أثناء التوزيع لضمان سلامة المنتجات ووصولها في الوقت والمكان المناسبين مع مراعاة شروط الصحة والسلامة عند عملية التخزين بما يتناسب وطبيعة المنتج.

4.4-عملية الترويج :

أهم ما يمكن للمنظمات أن تمارسه من مسؤولية إجتماعية على مستوى الترويج ما يلي :

- الإعتماد على الإعلان الصادق للمنتجات بعيدا عن التضليل بوجود خصائص وهمية معينة لها.
- توفير البيانات الضرورية والموجودة حقا في المنتج المقدم.
- عدم المبالغة والتضليل في الإعلان عن مزايا المنتجات وعيوبها.
- أن لا يحتوي الإعلان على عبارات تتعرض لمنتجات أو خدمات أحد المنافسين.
- على الإعلانات المعتمدة من قبل المنظمة أن تراعي الأديان والأخلاق والعادات الإجتماعية والذوق العام.

الشكل (2-5): برامج المسؤولية الاجتماعية أداة لنجاح العمليات التسويقية في منظمات الأعمال.



-من إعداد الطالبة-

المطلب الثاني: مساهمة برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في بلوغها متطلبات التصدير.

يمكن لمنظمات الأعمال أن تبلغ مستويات تسمح لها بتصدير منتجاتها عن طريق إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح وذلك في المدى الطويل من خلال إستفادة ثلاث أطراف رئيسية الدولة، المنظمة والمجتمع من هذا الإلتزام الذي سينعكس على أدائها وريادتها على المستوى المحلي خالقة مستويات وإمكانات تسمح لهذه المنظمات بتصدير منتجاتها نحو الخارج.

1- الأطراف الرئيسية والفوائد التي تكتسبها من جراء إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية:

هناك ثلاث أطراف رئيسية ستجني الفائدة من جراء هذا الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية وهي الدولة، المنظمة، والمجتمع، كما يلي:

■ بالنسبة للمنظمة:

بالإضافة للفوائد التي ستجنيها المنظمة من جراء إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية التي سبق ذكرها كمزايا تنافسية، ستتمكن المنظمة من تحقيق ما يلي:

-تحقيق منافع وعوائد إقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضرا ومستقبلا.

-تحقيق المردود المادي والأداء المتطور، من خلال تحسين صورتها في المجتمع وبخاصة لدى العملاء والعمال حيث أن الإهتمام والإنفاق على الموارد البشرية في المنظمة يعد إستثمارا إستراتيجيا، تمارس من خلاله المسؤولية الاجتماعية على المستوى الداخلي والذي يساهم في توفير المناخ المناسب لهؤلاء العمال ويشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء بالتالي يخلق الإلتزام والولاء لصالح المنظمة وإدارتها.

-زيادة القبول الاجتماعي الذي يساهم في تحقيق المردود المادي والأداء المتطور من خلال المساهمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة في مجال تحسين جوانب جودة المنتجات والخدمات خاصة في نظر المستهلك وكذا في الأوساط الصناعية والتجارية.

-العلاقة الإيجابية مع المجتمع بإمكانها خلق مناخا جذابا للإستثمار من خلال المساهمات الاجتماعية التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية.

■ بالنسبة للمجتمع:

يمكن تلخيص الفوائد التي سيحنيها المجتمع من جراء التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية كالتالي:

- المساهمة في التكافل والترابط الاجتماعي بين مختلف فئات المجتمع خاصة فئة ذوي الاحتياجات كالمعوقين وقليالي التأهل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم، الذي من شأنه خلق لهم شعور عال بالانتماء.
- توفير الاستقرار الاجتماعي من خلال توفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- رفع مستوى الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنى التحتية أو من الناحية الثقافية.
- المساهمة في زيادة الوعي بأهمية الإدماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- المساهمة في الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية إنطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.
- إزدهار المجتمع وزيادة الترابط الاجتماعي على مختلف المستويات الناتج عن كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل.

■ بالنسبة للحكومة:

- تعتبر الحكومة أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي، وذلك من خلال ما يلي:
- المساهمة في تحقيق الأعباء وحل المشاكل الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
 - يتوقع من وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة أن عوائد الدول ستكون أفضل.
 - تزويد الحكومة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم.
 - المساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي.

-مساعدة الحكومة الحديثة في مختلف المجالات التي تجد نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال دورها الاجتماعي.

2-متطلبات قيام عملية التصدير في منظمات الأعمال:

هناك مجموعة من العوامل والمستلزمات تقدم فرصا أمام المنظمات لغزو الأسواق الدولية والنجاح فيها عن طريق التصدير والتي يمكن إستنتاجها من ماهية التصدير الذي سبق التطرق اليه، بإعتباره أبسط أشكال الدخول إلى الأسواق الدولية نظرا للدرجة الضئيلة من المخاطرة المصاحبة له، حيث يمكن للمنظمات المسؤولة إجتماعيا إتجاه أصحاب المصالح في المدى الطويل ومن خلال إستفادة الأطراف الرئيسية من هذا الإلتزام (الحكومة، المجتمع والمنظمة) أن تحقق هذه المتطلبات، ومن ثم تقوم بمضاعفة الإنتاج بإستعمال الإقتصاديات السلمية والتغيير في هيكلها التنظيمي إضافة إلى تغيرات بسيطة تتلاءم والسوق الاجنبي. حيث يمكن تبويب متطلبات التصدير في عنصرين أساسيين هما:

■ كفاءة الموارد البشرية: تعد كفاءة أداء العنصر البشري في منظمات الأعمال التي تهدف إلى الربح

والتطور المسؤول الرئيسي في خلق وقيام متطلباته وذلك على جميع المستويات:
-على مستوى الإنتاج (الجودة): تعد أصالة المنتجات وعوامل الجودة أحد أهم عناصر ومتطلبات التصدير، فالتكنولوجيات المستخدمة والتقنيات المستعملة في العملية الإنتاجية تشكل مؤهلا هاما للنجاح و مواجهة المنافسة في الأسواق الخارجية.

-إمتلاك منظمات الأعمال يد عاملة قادرة على الإبداع ، الإبتكار والتجديد وتحصيل المعلومات عن الأسواق الخارجية يساهم هو الآخر في قيام نشاط التصدير.

-على مستوى التسويق: حيث أن كفاءة القائمين على النشاط التسويقي يساهم في تكوين صورة طيبة عن المنظمة والريادة على المستوى المحلي وتحقيق الأرباح بالتالي توفير الإمكانيات والموارد المالية الضرورية لقيام نشاط التصدير.

-التخطيط المسبق للتصدير (الإمكانيات التنظيمية): حتى يكتمل نجاح عملية التصدير لا بد من التخطيط المسبق لها بعيدا عن العشوائية والتي تستوجب كفاءة العنصر البشري في إختيار الأوقات المناسبة والأسواق المناسبة والظروف الملائمة للقيام بعملية التصدير إضافة إلى الإجراءات المتعلقة به.

■ القاعدة اللوجستية والتسهيلات الحكومية المتعلقة بها:

تعد القاعدة اللوجستية أهم مستلزمات العملية التصديرية حيث يتم من خلالها نقل المنتجات إلى الأسواق المستهدفة خاصة إذا ما رافقتها التسهيلات الحكومية من إجراءات إدارية وتقنية بتوفير وسائل النقل وتخفيض التكاليف والتي تؤثر بشكل مباشر على سعر المنتج في السوق المستهدف بالتالي تحقيق الأرباح إضافة إلى إمكانية إحترام مواعيد ومدة تسليم البضائع وتوفير المعلومات الإستراتيجية.

3- مساهمة الأطراف المستفيدة من إنترام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية في قيام ودعم عملية التصدير:

إن المردود المتحقق للجهات الرئيسية لكل من الدولة والمجتمع والمنظمة من خلال إنترام هذه الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية، بإمكانه المساهمة في تمكين هذه المنظمات من القيام ودعم عملية التصدير وتحقيق متطلباته، كما وسبق التطرق إليها، حيث يمكننا توضيح ذلك من خلال ما يلي:

■ الحكومة:

إنطلاقا من كون الحكومة أحد المستفيدين الرئيسيين من إنترام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية، كما سبق وأن ذكرناها، والتي بناءً عليها يمكن للمنظمات أن تستفيد من العديد من الإمتيازات و الإعانات والتسهيلات أي ما يسمى بالرضا الحكومي والذي سيساهم في ريادةها على المستوى المحلي وتدعيم قيام العملية التصديرية، وذلك بعد التأكد من أهلية الإستفادة، وفيما يلي رصد لأهم هذه الإمتيازات:

- المنظمات المسؤولة اجتماعيا ستتمكن من الإستفادة من حرية التصرف والأفضلية في التعامل من قبل الحكومة وتقليل عمليات التفتيش والتي تساهم كلها في خلق جو ممتاز لنشاط هذه المنظمات والذي ينعكس بالإيجاب على أدائها.

- إمكانية الإستفادة من برامج تأهيل المنظمات المسطرة من قبل الحكومة ليتم تعزيز الإيجابيات والوقوف عند النقاط السلبية.

- كما أن الحكومة ستتمكن المنظمات المسؤولة اجتماعيا التي وصلت إلى مستويات جودة معينة والريادة على المستوى المحلي من الإستفادة من السياسات المنتهجة لدعم وترقية الصادرات عن طريق منح الإعانات.

-مرافقة هذه المنظمات ومساعدتها على إكتشاف الأسواق والتصدير إليها عن طريق توفير معلومات ذات جودة عنها من مختلف المصادر، وكذا مساعدتها على بناء خطتها وإستراتيجيتها التصديرية.

-تسهيل عمليات تحصيل رخص التصدير لهذه المنظمات الراغبة في تصدير منتجاتها إضافة إلى تقديم مساعدات متعلقة بتمويل الصادرات.

-إستفادة هذه المنظمات من مرافقة الحكومة لها من خلال ربط العلاقات مع متعاملين أجانب المتعلقة بشمين صفقات التصدير.

-توفير تسهيلات متعلقة بالقاعدة اللوجستية والتي تعتبر أهم مستلزمات قيام استراتيجية التصدير وذلك بهدف تسهيل نقل المنتجات الى الخارج.

- كما بإمكان هذه المنظمات الإستفادة من بعض البرامج التي تتخذ فيها الحكومة مسؤولية تدريب العاملين في مجال التصدير ومسيري هذه المنظمات على أحدث أساليب التسويق الدولي بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم التصديرية.

■ المجتمع:

إن إستفادة المجتمع من المساهمات الاجتماعية التي تقوم بها منظمات الأعمال، يمكن أن يوفر لهذه الأخيرة العديد من الإيجابيات من خلال توفير الإستقرار الإجتماعي حيث ستساهم في بناء علاقات طيبة مع المجتمع مما يجعل منه مكانا أفضل للحياة وممارسات الأعمال حيث بإمكانه خلق مناخا جذابا للإستثمار وتوسيع المشاريع بعيدا عن الضغط الضروري لإستكمال الأعمال لبلوغ مستويات التصدير حيث أن المناخ يلعب دورا هاما في نمو الأعمال إضافة إلى ذلك تحقيق الولاء والإقبال على المنتجات من خلال السمعة الطيبة المكتسبة داخل المجتمع أي نجاح السياسة التسويقية التي تساهم في رفع المبيعات وزيادة الربحية بالتالي توفير الموارد المالية وزيادة الطاقات الإنتاجية بمضاعفة الإنتاج الضروريين للقيام بعملية التصدير.

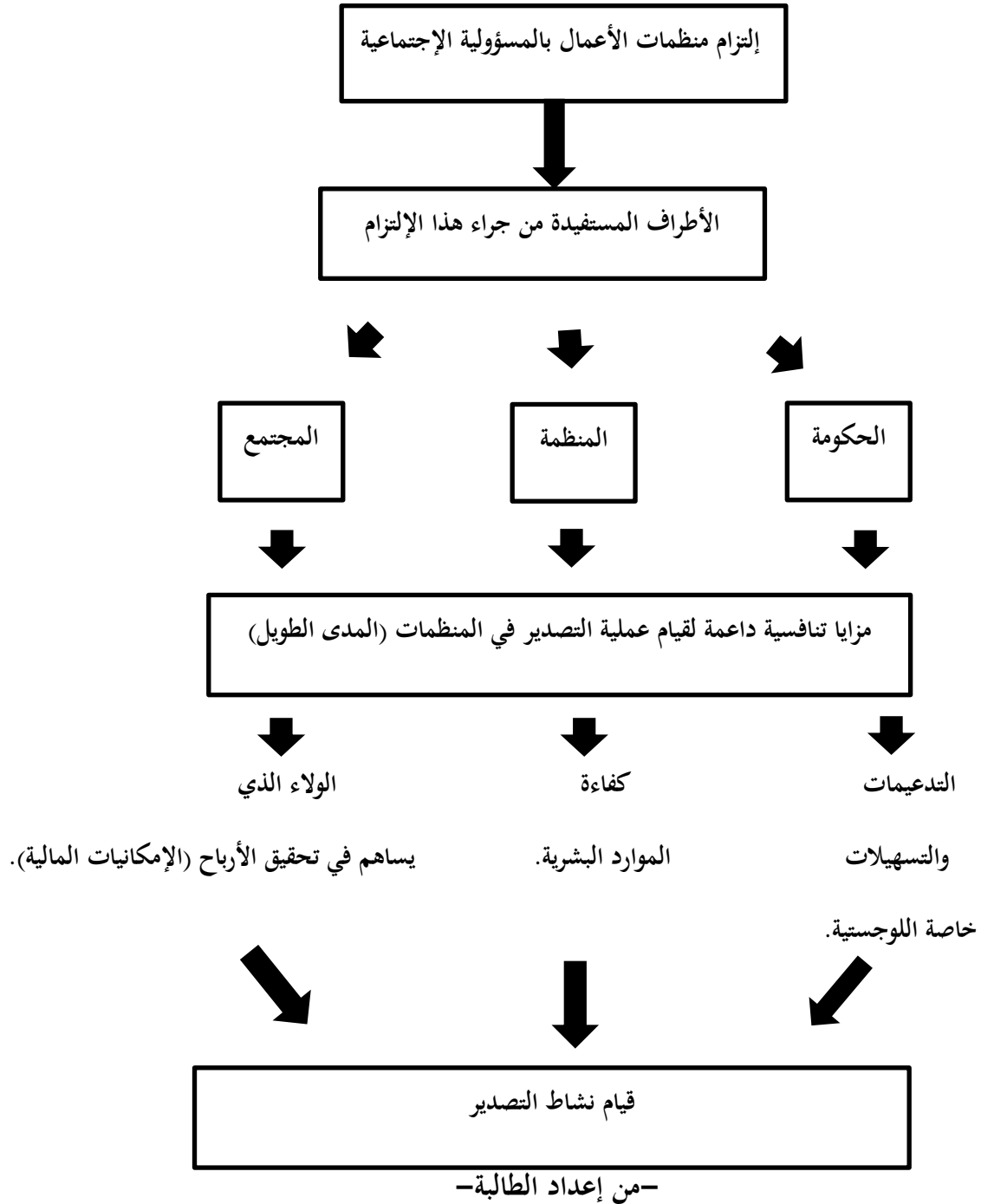
■ المنظمة:

إن إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح يمكنها من الإستفادة من العديد من المزايا التنافسية كما وسبق التطرق إليها والتي تصب كلها في تطوير أدائها في المدى الطويل من خلال ريادتها على المستوى المحلي كما سبق وأن تطرقنا إليها من خلال نجاح سياستها التسويقية وتحقيق مستويات تطور ونمو تسمح

لها بتصدير منتجاتها في مقدمتها إنتاج منتجات ذات جودة قادرة على مواجهة المنافسة بالخارج، وتكوين العاملين وتطوير قدراتهم في مجال التسويق الدولي والإجراءات التنظيمية الضرورية في نشاط التصدير.

والمخطط التالي يوضح ذلك:

الشكل (2-6): مساهمة الأطراف المستفيدة من إلتزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية في قيام نشاط التصدير.



المبحث الثالث: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والصادرات خارج المحروقات في الجزائر.

تمهيد:

في إطار الجهود القائمة من طرف المنظمات الجزائرية الناشطة في قطاع خارج المحروقات والتي يحتكر معظمها القطاع الخاص من خلال البحث عن مختلف الإستراتيجيات بما فيها المسؤولية الاجتماعية كإحدى الإستراتيجيات التي من شأنها تحسين أدائها الشامل وذلك في المدى البعيد من خلال المزايا المكتسبة من جراء الإلتزام بها والتي تساهم في الإرتقاء بهذه المنظمات إلى مستويات معينة تسمح لها بتصدير منتجاتها إلى الخارج خاصة في ظل الظروف الراهنة، علما أن الصادرات خارج قطاع المحروقات لا تزال تشهد ضعفا رغم الجهود المبذولة من طرف الدولة في إطار تشجيع وترقية التصدير خارج المحروقات.

المطلب الأول: واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الجزائر.

1-الجهود المبذولة من طرف الجزائر في إطار التشجيع على تبني مواصفة إيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية:

إعتمدت الجزائر مجموعة من الإجراءات تشجعا لمنظمتها الإقتصادية على تبني مواصفة الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية كما يلي¹:

في إطار المبادرة الإقليمية التي أطلق عليها إسم (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)، قامت الجزائر بالمصادقة على المواصفة القياسية إيزو 26000، ووضعت برنامجا وطنيا للمرافقة في هذا الإطار، حيث تمتد من 2012 إلى 2014، وتشمل هذه المبادرة ثمانية بلدان بما فيها الجزائر، المغرب، تونس، ومصر، الأردن، سوريا، لبنان والعراق، حيث تشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس، بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية وستستفيد 114 منظمة جزائرية من التكوين والمرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

¹ مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، مرجع سبق ذكره، ص 242.

ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية الاجتماعية (أر.أس.مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 وإستكملت في ديسمبر، إستفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصدير الجديدة للجزائر (روبية). وبناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس سنة 2012 بإختيار أربع منظمات وطنية للإستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملها المنظمة الدولية للتقييس (ISO26000). ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع (سوناطراك)، مؤسسة (إتصالات الجزائر)، (سيفيتال بجاية) ومجمع (Condor).

إن الهدف من هذا البرنامج التدريبي، هو تمكين المنظمات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أدائها في ميدان المسؤولية الاجتماعية، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمنظمات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس ISO 26000 وعلاوة على عملية الإشراف على المنظمات فإن المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تعتمز تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المنظمات في تحسين إلتزاماتها بخصوص مسؤولياتها الاجتماعية.

2-المحفزات المشجعة على إهتمام منظمات الأعمال الجزائرية بمفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يمكننا رصد أهم الدوافع والمحفزات التي تشجع منظمات الأعمال المحلية على الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي¹:

-إن حاجة هذه المنظمات إلى توفير مناخ أفضل لممارسة الأعمال، و تحقيق مستوى أفضل من الحوكمة والشفافية والمصارحة الطوعية، وإحترام القوانين ساهم في تحفيزها للإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

- الرغبة في إرساء بعض القيم الهامة لدى العاملين بالمنظمات لتحفيزهم على إحترام قيم العمل والتميز، ويشجع ذلك على إجتذاب أفضل للعناصر البشرية والعمالة المؤهلة والمدربة.

-إهتمام هذه المنظمات بجانب رفع مستوى الإنتاجية لمواجهة المنافسة الحادة على المستوى المحلي والدولي.

¹ زيد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر-، ص10،9 بحث منشور على الموقع:

تاريخ الاطلاع: 2016/09/25 على الساعة: 14:00 ...المسؤولية- الاجتماعية للشركات-في- ظل-المتغيرات /.../iefpedia.com/

- ضرورة الالتزام بتطبيق المواصفات العالمية، خاصة عند التصدير للخارج والتأهيل لشروط المشتريات الحكومية.
- الرغبة في تحسين العلاقة بين الشركات ومختلف أصحاب المصالح من مستهلكين وموردين والشركات عابرة القارات من خلال سلاسل التوريد العالمية.
- اتخاذ من برامج المسؤولية الاجتماعية أداة وسيلة للمراقبة والمتابعة والتقييم داخل المنظمات.
- إن الالتزام بالإتفاقيات الدولية خاصة في ضوء إنضمام الجزائر للميثاق العالمي للأمم المتحدة وإستجابة لمبادرات البنك الدولي والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة هو الآخر أحد الدوافع التي تشجع المنظمات على الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- في إطار إقامة العلاقات التجارية والإقتصادية مع الاتحاد الأوروبي والوفاء بالإلتزامات المترتبة عن ذلك وما ينجم عنه من ضرورة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.
- الوفاء بالإلتزامات المترتبة على إقامة علاقات تجارية وإقتصادية مع الإتحاد الأوروبي وما يترتب على ذلك من ضرورة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

3- الصعوبات التي تواجهها المنظمات المحلية عند إلتزامها بتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية:

- هناك عددا من التحديات التي تواجهها المنظمات المحلية والتي قد تؤثر سلبا على مدى إلتزامها بهذه البرامج والتي تستوجب تضافر الجهود لمواجهتها، وتمثل هذه التحديات فيما يلي¹:
- الإنتقادات التي تتعرض لها المنظمات من الجهات المختلفة بسبب ما تفرضه برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من الإلتزام بالشفافية مما قد يؤثر سلبا على إستعداد المنظمات للمشاركة في رسم وتنفيذ هذه البرامج.
- قلة الخبرات اللازمة لتفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية على نحو فعال وما يرتبط بها من إعداد التقارير والمتابعة والتقييم.
- تكاليف تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية المرتفعة والتي تقابلها موارد مالية غير كافية لتغطيتها.

¹ المرجع السابق، ص 10.

4-المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص الوطني:

إرتأينا التعرض للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص الوطني إنطلاقا من الإهتمام الذي حظيت به المنظمات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة الناشطة في هذا القطاع من طرف الحكومة لتطوير وتنمية قدراتها وتأهيلها إلى مستويات تسمح لها بتصدير منتجاتها كإحدى روافد التنمية الإقتصادية ، يمكن توضيحها كما يلي:

■ البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص:

يمكننا عرض البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص فيما يلي¹:

لا تزال بيئة الأعمال التي تنشط فيها المنظمات الخاصة على مستوى الإقتصاد الكلي، غير مشجعة على المنافسة وتنمية أسواق هذه المنظمات محليا ودوليا، وذلك راجع للعديد من التحديات و العراقيل التي تواجهها، كصعوبة الحصول على القروض البنكية، غياب الحوافز الضريبية، مشكل العقار الصناعي، التعقيدات البيروقراطية، غياب أنظمة المعلومات الضرورية، المنافسة غير العادلة من القطاع الرسمي.

أما على مستوى قطاعات الأعمال، فما هو ملاحظ هو ضعف أداء المنظمات الخاصة الوطنية، وقلة الموارد البشرية المؤهلة، عدم إعتداد الإستراتيجيات الإدارية الحديثة، وكذا ضعف تنافسيتها، وذلك رغم إهتمامات الدولة بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة من خلال عمليات إعادة التأهيل بإعتبارها الشريحة الكبرى من القطاع الخاص الجزائري، إلا أن الأداء المحقق لم يكن بالمستوى المطلوب. فبصفة عامة يساهم القطاع الخاص الوطني ومن خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجانب الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية من خلال عاملين هامين هما:

-العامل الأول: المساهمة في إمتصاص البطالة، حيث يوفر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عددا معتبرا من مناصب الشغل كل سنة، حيث بإمكانه إمتصاص جزء كبير من اليد العاملة المؤهلة التي فقدت مناصب عملها جراء عمليات خوصصة المنظمات.

-العامل الثاني: المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام، وهذا ما هو ملاحظ من خلال ما حققه فعليا.

¹مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية-دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-، مرجع سبق ذكره، ص 258.

■ البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص:

يشهد البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص الوطني ما يلي¹:

- تتميز المنظمات الخاصة الوطنية بإتباع المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية، أي نظرية المساهم. والتي تتعلق بإعتبار أن أهم طرف في المنظمة هو المساهم أو مالك المنظمة، وهو صاحب الحق الأساسي، فهدف الربحية يكاد يكون الهدف الرئيسي للمنظمة.

- يشتمل القطاع الخاص الجزائري ثلثي العاملين، والباقي يعملون في القطاع العام، كما يجدر الإشارة هنا الى أن ظروف العامل في القطاع الخاص ليست محمية كما هو الحال بالنسبة الى القطاع العام.

- يعاني أغلب عمال القطاع الخاص من سوء إستغلالهم من طرف مدراء المنظمات والمسؤولين حيث ليس بإمكانهم الحصول على حقوقهم كاملة وحتى حرمانهم من أبسطها، فتجدهم يتحملون هذا الوضع بسبب الخوف من الطرد وقلة فرص العمل في السوق.

- مشاكل متعلقة بالتأمين والتي يعاني منها غالبية العمال في القطاع الخاص، حيث أشارت بعض الأرقام إلى أن 50 بالمائة من العاملين عند الخواص غير مصرح بهم لدى الضمان الاجتماعي خلال سنة 2009، في حين أشار وزير العمل والضمان الاجتماعي أن 86,81% من العمال غير المصرح بهم على مستوى 1890 هيئة مستخدمة.

- مشاكل عديدة أخرى يتخبط فيها عمال القطاع الخاص مثل: تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية، قلة العطل الرسمية وحتى حرمانهم منها أحيانا، قلة المبادرة في تكوينهم وتدريبهم، وكذا عدم توفير الظروف المناسبة للعمل، غياب الأمن في الأماكن العمل، غياب التأمين، الطرد التعسفي.

- كما أن علاقات العمل في المنظمات الخاصة الجزائرية محدودة جدا وأرياب العمل في القطاع الخاص لهم تفكير معادي للعمل النقابي. ولا يرون ضرورة إنشاء فروع نقابية داخل مؤسساتهم التي هي مسيرة في غالب الأحيان من قبل الأسرة أي امتداد العائلة. وبالتالي فإن المالك (الذي يكون هو غالبا المدير) لا يستوعب أن تكون هناك نقابة تأتي ضده ولا يتصور نزاعات داخل منظمته، وفي الحالات التي يتواجد فيها النشاط النقابي فإن المنظمات الخاصة لا تؤمن به، بل تجد كل الطرق والوسائل لمعاينة كل من يريد أن ينظم فرعاً نقابياً ويمارس حقه النقابي.

¹المرجع السابق، ص 259.

-عدم اشراك العاملين في إتخاذ القرارات داخل المنظمات الخاصة بسبب غياب ثقافة الحوار. والتفاوض.

-المنظمات الوطنية الخاصة الجزائرية نادرا جدا ما تهتم بالتنمية الاجتماعية، أو المبادرات الخيرية والتطوعية، كما لا يقوم المسيرين فيها على تخصيص سياسة لمثل هذه البرامج، وهذا ما يعكس غياب برامج المسؤولية الاجتماعية ثقافة وممارسة في مثل هذه المنظمات، وإن وجدت أحيانا بعض الأعمال الخيرية فهي تكون في حالة وجود الفائض المالي وتعود لقناعات شخصية للمدير (المالك) ولا تتخذ في شكل قرار إداري مدمج في إستراتيجية المنظمة، كما يتميز القطاع الخاص بحالات التهرب الضريبي والإحتيال والغش.

المطلب الثاني: واقع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

1-المراحل التاريخية لعملية الإصلاحات المتعلقة بتنمية الصادرات خارج المحروقات:

يمكننا رصد أهم المراحل التاريخية لعملية الإصلاحات المتعلقة بتنمية الصادرات خارج المحروقات فيما يلي¹:

1.1-الجزائر بعد وقت من الإستقلال في سنوات السبعينيات: (إعلان الدولة الاشتراكية).

طوال هذا العقد، شهدت الجزائر عددا من التغييرات سواء كان ذلك نقطة سياسية أو إقتصادية، بدءا من سنة 1971 والتي شهدت في وقت مبكر "الثورة الإشتراكية" ثم جاء 24 فبراير من العام نفسه الذي شهد "تأميم" النفط والغاز. وبعد ثمانية أشهر، قررت الحكومة اليوم عن إطلاق "الثورة الزراعية"، والتسيير الإشتراكي للمؤسسات GSE.

2.1-سنوات الثمانينيات:

وقد شهدت هذه السنوات إغلاق كل مكاتب التمثيل المتعلقة بالمنظمات والمؤسسات الجزائرية في الخارج، الجهاز الدبلوماسي الجزائري بعد نشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم حيث لم يتم تدريبهم وتطويرها لدعم وتشجيع الصادرات من المنتجات والخدمات الجزائرية إلى جانب هذا، بدأ إعتقاد الإقتصاد الجزائري لقطاع النفط في التأثير بشكل كبير على الموازنة العامة للدولة وخاصة مع تراجع أسعار النفط نحو منتصف هذا العقد. حيث تم ذلك حتى نهاية عام 1980 وبشكل أكثر تحديدا نحو سنة 1988 مع إطلاق الإصلاحات الهيكلية التي حاولت رسم رؤية جديدة للقطاع غير النفطي، على الرغم من إستمرار بعض التردد في مجالات صنع القرار.

¹Rouane Rafik, Le Marketing Direct International Au service des exportations Algériennes hors hydrocarbures les presses ENAG « DAHLAB », Réghaïa, Algérie, 2010, p-p : 71-75.

3.1- سنوات التسعينيات:

مع بداية سنوات 1990، بدأ بعض شكل من أشكال تحرير التجارة الخارجية في الظهور حتى لو لم يختف احتكار الدولة تماما بهدف التخفيف عن الإقتصاد الجزائري من خطر تقلبات سوق النفط. لم يكن ذلك حتى نهاية عام 1993 مع بداية أزمة الديون الجزائري وإعادة جدولة هذه الأخيرة في عام 1994 من قبل صندوق النقد الدولي (في ظل شروط تحرير التجارة وكذلك محطة للتسيير الإداري) لبدء فتح حقيقي.

ظهرت في وقت لاحق الظواهر الناجمة عن هذا الإنفتاح (المنافسة الشرسة، ما يقرب من تحويل الكلي للصناعات الواردات، والخصخصة، واللوجستيات تصدير نقص متزايد) وهي حالة فريدة تماما ومستمرة على الرغم من كل المحاولات والأحكام المعمول بها لمعالجتها.

طراً تحول في سنة 1996 الذي شهد إنشاء مجموعة من الأجهزة للمساعدة في تعزيز الصادرات غير النفطية. وينص قانون المالية 1996 لهذا الإتجاه من خلال تقديم حوافز ضريبية للمصدرين:

• الإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة وتعليق الرسوم الجمركية الإدخال المؤقت أو إعادة القبول مع الإعفاء من الرسوم الجمركية عن المدخلات المستخدمة في إنتاج المنتجات المصدرة.

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات IBS لمدة خمس سنوات من عام 1996 بالنسبة إلى الصادرات من السلع والخدمات. تم تمديد هذه المهلة بموجب قانون المالية لعام 2001، والأمر نفسه ينطبق على مبلغ مقطوع

VF : (LE VERSEMENT FORFAITAIRE).

- خصم من الوعاء الضريبي للنشاط المهني TAP مبلغ المبيعات المحققة من التصدير؛

- تظل التدابير المذكورة أعلاه أكثر أو أقل التشغيلية مع العلم أن الجهاز قد خضع لتغيير يذكر منذ عام 1997.

4.1- سنوات الألفينيات:

في سبتمبر 2000، تم تنظيم ورشة عمل من طرف وزارة التجارة من أجل وضع توصيات لتعزيز الصادرات غير النفطية، التي كانت أهدافا موضع التطبيق الجزئي من خلال إنشاء معرض دائم على البضائع القابلة للتصدير والإعفاء من ضريبة الصادرات الواردة في القوانين المالية لعام 2001.

-إعادة تصميم بعض الهيئات وقانون الإستثمار في حين شرح كيفية الإنتقال للتسويق الى الخارج.
إلا أنه في عام 2003 فإن وزارة التجارة قررت أن تصبح أكثر انخراطا في مكون التصدير خارج المحروقات من خلال إدخال تحسينات على:

-تزويد قطاع التصدير نص قانون مؤطر عن طريق سن قانون رقم 04/03 في 19 يوليو 2004.

-تنظيم طريقة فعالة لتشجيع مؤسسة الصادرات، من خلال إنشاء الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية "ALGEX" في يونيو 2004.

- تحديد عناصر إستراتيجية التصدير لوضع إستراتيجية وطنية لتنمية الصادرات خارج المحروقات.

- إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين وضممان الصادرات خارج المحروقات؛

- إنشاء الشركة الجزائرية للتأمين وضممان الصادرات (CAGEX) ؛

دوليا، لم تشهد تطبيق الإتفاقات UMA أي تقدم ملموس في المقابل فإن إتفاقية الشراكة مع الإتحاد

الأوروبي دخلت حيز التنفيذ في عام 2002؛ وكذلك مع الدول العربية من خلال منطقة التبادل العربي الحر

(ZALE) في عام 2009، بالإضافة إلى المفاوضات التي لا تزال تجري من أجل الإنضمام إلى منظمة التجارة

العالمية (OMC).

-هذه المؤشرات التاريخية تسمح لنا عموما وفيما يتعلق بمشكلة لدينا التمييز بين فترتين أهمها:

-الفترة التي سبقت سنة 1996 تميزت بإحتكار الدولة على التجارة الخارجية.

-الفترة ما بعد سنة 1996 تميزت وأنتجت الإفتتاح التجاري والقضاء على إحتكار الدولة.

2-التدابير المتخذة من طرف الجزائر في سبيل تنمية الصادرات خارج المحروقات:

إن الإعداد لفترة ما بعد النفط وبناء إقتصاد إنتاجي هو أحد أهم المساعي الإقتصادية الجزائرية، والذي لابد

أن يتم من خلال مجموعة من الإصلاحات والخيارات، حيث يعتبر تشجيع الإستثمار الأجنبي المباشر، وترقية

وإعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى أهم هذه الإصلاحات من أجل انتاج منتجات جديدة

بمستويات جودة معينة خارج المحروقات والذي من شأنها إحداث تنمية بالإبتعاد شيئا فشيئا عن أثر أحادية

التصدير (الصادرات النفطية)، يمكننا توضيحها فيما يلي:

1.2- الإستثمارات الأجنبية المباشرة:

تعد الجزائر إحدى الدول التي سعت جاهدة إلى إستقطاب أكبر قدر ممكن من الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وخاصة خارج المحروقات، بإعتباره أحد ركائز التنمية ومصادر التمويل في دول العالم، وخاصة الدول النامية، حيث قامت بمجموعة من الإجراءات يمكن رصدها فيما يلي¹:

-قدم إصدار قانون النقد والقرض في عام 1990 دفعا قويا بإتجاه تحرير التجارة الخارجية، وحرية تنقل رؤوس الأموال لتمويل المشاريع الإقتصادية، وترخيص غير المقيمين بتحويل رؤوس أموالهم إلى الجزائر.

- نظرا لمحدودية تدفق الإستثمار الأجنبي الذي جاء به قانون النقد والقرض، تم إصدار قانون جديد في عام 1993 يقضي بمنح حوافز مالية وجمركية، وتقديم ضمانات وتسهيلات للمستثمرين الأجانب، وهو ما سمح بتوافد عدد كبير من المستثمرين والشركات الأجنبية بداية من عام 1994 نحو الجزائر لنشاطات خارج قطاع المحروقات، وكانت المشكلة أن جزءا يسيرا جدا من نوايا الإستثمار كانت تحقق، بينما بقي الجزء الأكبر من دون تنفيذ نتيجة وجود مجموعة من العوائق التي وقفت في وجه الجزائر، لإستقبالها للإستثمارات الأجنبية المباشرة، منها ما هو متعلق بحواجز مالية وصعوبات السوق الجزائرية.

لابد من الإشارة الى أن رغم جهود الجزائر لإستقطاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة في النشاطات خارج المحروقات إلا أنه يبقى ضعيفا مقارنة بالقطاع النفطي وهذا ما فعلته الإستثمارات هو تنمية القطاع النفطي ذاته من أجل إستغلال الثروة الوطنية من خلال إتفاقيات البحث والتنقيب الكثيرة، والإستثمارات الأخرى في الصناعة النفطية،، حيث أنه في ظل هذه المشكلة بقيت الجزائر أمام إقتصاد ريعي أحادي تصديرا وتمويلا، فإتجهت نحو العامل المشترك بين الإستثمارات الأجنبية المباشرة، وتنمية المنتوجات المحلية والوطنية، من خلال تعزيز دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية بناء الإقتصاد الجزائري، إستعدادا لما بعد النفط.

¹ شهرزاد زغيب، حكيمة حليمي، الإقتصاد الجزائري ما بعد النفط: خيارات المستقبل، مجلة المستقبل العربي، العدد 395، مركز دراسات الوحدة العربية، جانفي 2012، ص ص 126.

2.2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تم اتخاذ سلسلة من التدابير المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تنمية الصادرات خارج محروقات كما يلي¹:

تعد إعادة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خيارا إستراتيجيا لبناء الإقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، ودفع وتيرة التنمية، نتيجة المساهمة المتزايدة أكثر فأكثر في تشكيل الناتج المحلي الإجمالي ومعدلات النمو الإقتصادي، ومن هذا المنطلق إعتبر حلا للنهوض بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق سياسة توسع صناعي يسمح للمؤسسات الوطنية بالسيطرة على أنواع النشاطات الممكنة والمتاحة في السوق الجزائرية وخاصة بعد توقيع الجزائر لإتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي وفي السياق نفسه، أصدرت الجزائر عدة نصوص تنفيذية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، من أجل تحسين تنافسها، ومن بين أهم هذه النصوص:

- إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمرسوم التنفيذي الرقم (373/02) بتاريخ 11 تشرين الثاني/ نوفمبر 2002 لدعم الإستثمار، وحل مشكلة صعوبة الحصول على القروض. فقد خصص له رئيس الجمهورية خلال الجلسات الوطنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبلغ 30 مليار دينار، ومبلغ 3,5 مليار دينار أخرى لصندوق رأس مال المخاطر، للتخفيف من مستويات الضمان المفروضة من طرف المصارف.

- المرسوم التنفيذي الرقم (80/03) الصادر في 25 شباط/فبراير 2003 لتأهيل عمل دائم يخدم تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.

- كما أن السلطات العمومية عقدت عزمها الكامل على منح القطاع دوره في التنمية المستدامة، بإصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل تحسين ظروف مزاوله نشاطاتها، وإتباع إجراءات دعم هادفة ومساعدات وإعتمادات مالية أيضا.

¹ المرجع السابق، ص 127.

3- الظروف البيئية للمنظمات الجزائرية المصدرة لمنتجاتها:

هناك مجموعة من الظروف البيئية الاقتصادية التي تؤثر على نشاط المنظمات الاقتصادية المصدرة لمنتجاتها، يمكننا توضيح أهمها فيما يلي¹:

1.3- تحرير التجارة الخارجية وتشجيع الإستثمار الأجنبي بالجزائر:

بادرت الجزائر بمجموعة من الإصلاحات سعيا منها إلى تحرير تجارتها الخارجية وتوجهها نحو إقتصاد السوق والسير في درب العولمة الإقتصادية، من خلال السعي إلى إجتذاب التدفقات الرأسمالية والإستثمار الأجنبي المباشر، الذي من شأنه أن يشجع على نقل التكنولوجيا والخبرة الأجنبية، وبالأخص في القطاعات خارج المحروقات وذلك من خلال توفير المناخ المناسب للمستثمرين: إقتصاديا، سياسيا، إجتماعيا، قانونيا، ومنحهم التحفيزات الضريبية وبالأخص في ظل عدم قدرة الحكومة الجزائرية على الإستثمار بمفردها بفعل إنعدام القدرات المالية والتكنولوجية وحتى التسييرية.

2.3- مساعي انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة:

في سنة 1987 أبدأت الجزائر نيتها في الإنضمام لنظام التجارة المتعدد الأطراف، المتمثل في الإتفاقية العامة حول التجارة والتعريفات الجمركية، التي أصبحت تعرف منذ سنة 1995 بالمنظمة العالمية للتجارة، ولقد تم تنصيب سنة 1987 مجموعة العمل القائمة على عملية إنضمام الجزائر للإتفاقية العامة حول التعريفات الجمركية و GATT وفي سنة 1995 تحولت مجموعة العمل في الإتفاقية العامة حول التعريفات الجمركية والتجارة إلى مجموعة عمل للمنظمة العالمية للتجارة مكلفة بمشروع إنضمام الجزائر إليها، حيث أن المهمة الموكلة لمجموعة العمل توجد حاليا في طور الإستكمال، حيث تعقد إجتماعات بالبحث في التطورات التي يخضع لها نظام التجارة الجزائري، والمفاوضات الثنائية فيما يخص دعم التعريفات من جهة والإلتزامات الخاصة بالتجارة الخدمانية من جهة أخرى. كما سيتبع فحص نظام التجارة الجزائري كل ما يتعلق بنظام تراخيص الإستيراد، والعوائق التقنية للتجارة ووضع مقاييس صحية نباتية، وتطبيق ضرائب داخلية وخصخصة الشركات العمومية، والمساعدات المالية وبعض جوانب حماية حقوق الملكية الفكرية التي تمس التجارة، وقد بلغ النقاش على هذه القضايا تقدما ملحوظا وتتواصل المفاوضات الثنائية مع إثنتي عشر بلدا معنيا، وتتمثل أهم المسائل في تلك التي لها صلة بالمشاركة في المبادرات الخاصة بالقطاعات ودعم التعريفات الجمركية والإلتزامات الخاصة بقطاع السمعي البصري والخدمات المتعلقة بالطاقة.

3.3- إتفاقية الشراكة الأورو متوسطة:

¹ نوري منير، جلط ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص-ص 11-13.

تندرج هذه الإتفاقية في إطار مشوار برشلونة الذي دعت إليه المجموعة الأوروبية بغرض تطوير علاقات التعاون مع بلدان الضفة الجنوبية للبحر الأبيض المتوسط وبغرض إنشاء منطقة إزدهار مشتركة على المدى الطويل، تلك الإتفاقية التي تم الإمضاء عليها في فالنسيا، إسبانيا لا تنحصر على إنشاء منطقة التبادل الحر فحسب بل تشمل كذلك جوانب إقتصادية، فرع تجاري، تعاون اقتصادي ومالي، تدفقات إستثمارية وجوانب سياسية وإجتماعية وثقافية ضرورية لتنمية مستدامة.

حيث إستفادت الجزائر من خلال هذه الإتفاقية من مجموع المعاملات التي بلغت نسبة 60% مع المجموعة الأوروبية، ودخلت إتفاقية الشراكة حيز التنفيذ في 01 سبتمبر 2005 ولم ترد أي مشكلة ذات صعوبة تذكر عند وضعها حيز التطبيق بفضل التحضير الجيد الذي قامت به الحكومة بشأن هذا الملف من خلال إقامة لجنة دائمة مكلفة بتحضير ومتابعة تنفيذها والتي تشرف عليها وزارة الخارجية بتاريخ 30 ديسمبر 2004، وإقامة لجنة تقنية مكلفة بمتابعة وإقامة منطقة التبادل الحر في هذا الإطار بتاريخ 23 أوت 2005 والتي تتأسسها الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.

3.4- تأهيل المنظمات الاقتصادية الجزائرية:

تم طرح برنامج لتأهيل المنظمات الاقتصادية الجزائرية وذلك في إطار تفعيل الشراكة الأورو متوسطية والذي يتشكل من مجموعة الإجراءات التي تحث على تحسين تنافسية المنظمة، ورفع أدائها الإقتصادي والمالي ليكون في نفس المستوى الدولي، فهذا البرنامج لا يعتبر بمثابة إجراء قانوني مفروض من طرف الدولة على المنظمات الإقتصادية، بل على هذه الأخيرة المبادرة بالإنخراط في هذا البرنامج أو على الأقل المبادرة بإجراء تشخيص إستراتيجي عام من أجل معرفة مكامن الإختلالات وأسباب التعثرات، وبالتالي فإن هدف برنامج تأهيل المنظمة الإقتصادية لا يعتبر إداريا في مجال المنتجات والأسواق، والتمويل، والتشغيل فحسب، بل يخص أيضا كل الهيئات المؤسسية المحيطة أو المتعاملة مع المنظمة.

3.5- الإنضمام لمنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى:

إنضمت الجزائر إلى منطقة التجارة الحرة العربية، في الفاتح من جانفي 2009، وصادقت على الإتفاقية الصادرة في 22-02-1981 بتونس والمتخذة من قبل المجلس الإقتصادي والإجتماعي لجامعة الدول العربية الذي أعلن عن تأسيس منطقة عربية كبرى للتبادل الحر وهذا من أجل بعث مسار الإندماج الإقتصادي العربي، وطبقا لأحكام هذه الإتفاقية وكذا برنامجها التنفيذي كل المنتجات التي لها صفة المنشأ يمكن تبادلها بين الجزائر والدول العربية في إطار نظام تعريفي تفضيلي بإستثناء بعض المنتجات المعارضة لأحد الأسباب التالية: دينية، بيئية، صحية، أمنية.

دول وبلدان المنطقة العربية الحرة الكبرى هي: الجزائر، الأردن، مصر، العربية السعودية، الإمارات، البحرين، تونس، السودان، سوريا، العراق، عمان، فلسطين، قطر، الكويت، لبنان، المغرب، ليبيا، موريطانيا، اليمن.

-تستفيد كل المنتجات غير المستثناة من المنطقة العربية للتبادل الحر والتي منشأها إحدى الدول العربية المذكورة سابقا دخولها للجزائر من الإعفاء الكلي للحقوق الجمركية، وبالمقابل تستفيد المنتجات ذات المنشأ الجزائري وغير المستثناة من منطقة التجارة الحرة العربية من الإعفاء الكلي للحقوق الجمركية عند تصديرها لأي دولة عربية مذكورة سابقا.

4- أصناف الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات لسنة 2014:

تشهد الصادرات الجزائرية خارج المحروقات ضعفا شديدا بالمقارنة مع صادرات النفط والتي باتت التبعية المطلقة التي يعاني منها الإقتصاد الجزائري وهذا راجع لعدة أسباب هيكلية وتنظيمية وسوء إستغلال الإمكانيات المتوفرة بالجزائر التي من شأنها المساهمة في التنوع في موارد الدولة، وفيما يلي عرض للأصناف التي تدخل ضمن إطارها صادرات الجزائر خارج المحروقات:

الجدول(2-1): أصناف صادرات الجزائر خارج المحروقات.

النسبة %	القيمة		المنتجات خارج قطاع المحروقات
	بالمليون دينار جزائري	بالمليون دولار أمريكي	
11,5	26019	323	المواد الغذائية
3,91	8861	110	المواد الخام
83,6	189300	2350	المواد نصف مصنعة
0,53	1208	15,0	معدات وتجهيزات صناعية
0,36	805,53	10	السلع الإستهلاكية غير الغذائية

المصدر: إحصائيات حول التجارة الخارجية الجزائرية على الموقع الإلكتروني للوكالة الوطنية للإستثمار andi:

www.andi.dz

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات تدخل ضمن إطار الأصناف التالية: المواد الغذائية، المواد الخام، مواد نصف مصنعة ومعدات وتجهيزات الصناعية و السلع الإستهلاكية غير الغذائية حيث بلغت هذه الأصناف سنة 2014 النسب التالية: بلغت المواد النصف المصنعة النسبة الأكبر

من الصادرات خارج المحروقات بنسبة 83,6% أي ما يعادل 189300 مليون دينار جزائري وذلك لإرتباطها الوثيق بالمحروقات حيث تتمثل هذه المنتجات أساسا في الهليون، الزيوت ومشتقاته، الأمونياك...

تليها صادرات المواد الغذائية بنسبة 11,5% أي ما يعادل 26019 مليون دينار جزائري حيث أن أهم المنتجات تتمثل في التمور، السكر المياه المعدنية والغازية، العجائن...، كما بلغت المواد الخام نسبة 3,91% أي ما يعادل 8861 مليون دينار جزائري.

في حين تشهد كل من السلع الإستهلاكية غير الغذائية ومعدات التجهيزات الصناعية ضعفا بنسبة 0,36%، 0,53% على التوالي. تعكس نسب هذا الجدول ضعف الصادرات خارج المحروقات رغم السياسات المسطرة في إطار ترقيته، بالرغم من ارتفاع المواد النصف المصنعة إلا أنها تظل هامشية، كما أن الضعف المسجل في معدات وتجهيزات الصناعية والمواد الغذائية والسلع الاستهلاكية غير الغذائية يعكس العجز الكبير الذي يشهده النسيج الفلاحي والصناعي والذي أصبح الإهتمام بهما ضرورة ملحة للتنوع في موارد الدولة.

5- الإتجاهات الرئيسية للصادرات الجزائرية خارج المحروقات لسنتي 2013 و2014:

إن الهدف من دراسة والتعرف على إتجاهات الصادرات هو إجراء تصنيف مبدئي للدول التي تعد أهم الفرص لتسويق المنتجات الجزائرية سواء تعلق الأمر بالتقارب الجغرافي أو ثقافي، إضافة إلى التعرف على مدى الإعتماد على دولة واحدة أو تكتل إقتصادي واحد في تسويق المنتجات نحو الخارج، وذلك بالنظر للمعاملات الإقتصادية التي تربطها بالخارج. حيث أن التقارب الجغرافي يسمح للمنظمات الجزائرية بتصدير منتجاتها إلى دولة قريبة مما يؤدي إلى تقليص تكاليف هذه المنتجات مما يسمح بزيادة تنافسية السلع المصدرة، في حين أن التقارب الثقافي المتعلق بالدين، اللغة، الأذواق والسلوك الشرائي والعادات الإستهلاكية... إلخ يسمح للمنظمات الجزائرية بتصدير منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة دون أن تتطرق للتعديل أو التكييف، حيث أن مواجهة الإحتياجات المختلفة لكل سوق يرهق قدرات المنظمات الجزائرية خاصة الصغير و المتوسطة¹.

¹ طارق قندوز، قاسمي سعيد، تحديات ورهانات استراتيجية ترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات (مقاربة وصفية تحليلية)، بحث منشور على الموقع:

وفيما يلي جدول يظهر لنا أهم 20 دولة مستوردة لمنتجات الجزائر خارج المحروقات موزعة بالترتيب لسنتي 2013 و2014:

الجدول (2-2): أهم 20 دولة مستوردة للمنتجات الجزائرية خارج المحروقات لسنتي 2013 و2014.

الوحدة: مليون دينار جزائري.

2014		2013	
القيمة	الدول	القيمة	الدول
60140	الأراضي المنخفضة	52832	الأراضي المنخفضة
36295	فرنسا	27727	إسبانيا
30077	إسبانيا	13112	فرنسا
10610	إيطاليا	7732	إيطاليا
9028	بلجيكا	5633	بريطانيا العظمى
6876	بريطانيا العظمى	3773	مالطا
5750	تونس	3407	تونس
4079	ألمانيا	3266	المغرب
4034	البرازيل	3145	العراق
3500	البرتغال	3144	تركيا
3456	بولونيا	2871	بولونيا
3234	تركيا	2797	سوريا
3155	الو.م.أ.	2699	بلجيكا
3085	المغرب	2093	السودان
2490	العراق	2071	البرتغال
2003	سوريا	1799	ليبيا
1877	موريتانيا	1610	اليمن
1727	لبنان	1499	ألبانيا
1568	مالطا	1486	لبنان
1483	النرويج	1409	غينيا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات ONS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أهم الدول المتعاملة مع الجزائر في مجال الصادرات خارج المحروقات خلال سنتي 2013 و2014 إحتلال الدول الأوروبية الصدارة في المرتبة الأولى حيث تحتل كل من الأراضي المنخفضة، إسبانيا، فرنسا، إيطاليا، بريطانيا العظمى، مالطا أكبر القيم في سنة 2013 على التوالي 52832، 27727، 13112، 7732، 5633، 3773. كما إحتلت الدول الأوروبية المراتب الأولى بأكثر القيم في

سنة 2014 حيث يتعلق الأمر بكل من الأراضي المنخفضة، فرنسا، إسبانيا، إيطاليا، بلجيكا، بريطانيا العظمى وسجلت القيم التالية على التوالي 60140، 36295، 30077، 10610، 9028، 6876. حيث يرجع السبب الرئيسي لتعامل الجزائر مع الدول الأوروبية وخاصة دول الإتحاد الأوروبي بأكبر القيم بالمقارنة مع باقي الدول لتلك الإتفاقيات الثنائية ومتعددة الاطراف التي تربطها بها في إطار تطوير علاقاتها التجارية الخارجية إضافة إلى القرب الجغرافي بين الجزائر وهذه الدول، كما أن الروابط التاريخية ساهمت هي الأخرى في هذا الإرتفاع خصوصا مع فرنسا بإعتبارها المستعمر السابق، زيادة للعوامل الإقتصادية التي تدخل ضمن إستفادة الجزائر من هذه الدول في تدعيم مصانعها بالتجهيزات الصناعية وغيرها.

في حين تتوزع باقي الصادرات على باقي الدول الأخرى بنسب متفاوتة، بما فيها الدول العربية والذي يشهد تعاملًا ضئيلاً إضافة إلى دول الجوار كتونس بقيمة 3407 في سنة 2013 وإرتفعت إلى 5750 في سنة 2014، أما المغرب بلغت صادرات الجزائر خارج المحروقات نحوها قيمة 3266 في سنة 2013 وإنخفضت إلى 3085 في سنة 2014 وهذا ما يعكس فشل التكامل المغاربي بالمقارنة مع التكتلات الإقليمية الأخرى كالإتحاد الأوروبي مثلاً.

كما بلغت الصادرات نحو غينيا قيمة 1409 في سنة 2013، أما النرويج فقد بلغت 1483 في سنة 2014 في حين سجلت نحو البرازيل قيمة 4034 في سنة 2014،...إلخ.

6- الهيئات المكلفة بتطوير الصادرات خارج قطاع المحروقات:

جعلت السلطات العمومية ومنتخذي القرارات الإقتصادية في الجزائر تطوير الصادرات خارج المحروقات من أولوياتها منذ تحرير التجارة الخارجية، وسخرت مجموعة من التدابير والإجراءات من أجل رفعه والإرتقاء به كحل لمواجهة تذبذب أسعار النفط والتي تهدد الإستقرار الإقتصادي، حيث أن وكما هو متعارف عليه أن غالبية الصادرات الجزائرية تتمثل في المحروقات والتي يعتمد عليه الإقتصاد الجزائري في موارده ومداحيله، فقامت بإنشاء ما يلي:

1.6- إعادة تنظيم دور وزارة التجارة في مجال التجارة الخارجية:

أعدت سلطة التعديل الهيكلي تنظيم دور وزارة التجارة في مجال التجارة الخارجية بمقتضى المادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 207/94 المؤرخ في 16/07/1994، حيث تم تكليف الوزارة بمهمة ترقية التبادل مع

الخارج ولتحقيق هذه المهمة تساهم الوزارة في وضع التصورات الجديدة للأدوات التنظيمية والهيكلية المتعلقة بالتجارة الخارجية، كما تعمل على تنشيط هذا القطاع في إطار ثنائي أو متعدد الأطراف بالإضافة إلى كونها شريك أساسي في التحضير والتفاوض حول الإتفاقيات التجارية مع الشركاء الأجانب. وتعمل السلطة على تجنيد الوزارة لخدمة سياسة ترقية الصادرات خارج المحروقات، وإذا لم تعد الوزارة لهذا المعنى جهاز محايد، بل أصبحت أداة في يد الدولة لتوجيه الأعوان الإقتصاديين نحو التصدير، وبما يتماشى وإنشغالات السلطة في تحقيق التوازن المنشود للميزان التجاري الجزائري¹.

2.6-الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية Algex:

يمكن تقديمها فيما يلي²:

تأسست الوكالة الوطنية لترقية الصادرات الخارجية Algex بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-174 المؤرخ في 12 جوان 2004، الذي سخر ووفر آليات للصادرات خارج المحروقات، ووضعت تحت وصاية وزارة التجارة.

وتتكفل الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية بـ:

-المشاركة في تحديد إستراتيجية ترقية التجارة الخارجية وتنفيذها ميدانيا بعد الموافقة عليها من طرف السلطات المعنية.

-تسيير آليات ترقية الصادرات خارج المحروقات لصالح المؤسسات المصدرة.

-تحليل ودراسة الأسواق العالمية وإعداد دراسات إستشرافية شاملة وقطاعية حول الأسواق الخارجية.

-إعداد تقرير سنوي لتقييم برامج الصادرات.

-وضع وتسيير نظام إعلامي إحصائي وحسب القطاعات وشامل حول القدرات الوطنية للتصدير وحول الأسواق الخارجية.

-وضع نظام رصد ومتابعة حول الأسواق الخارجية وتداعياتها على المبادلات التجارية للجزائر.

¹ حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 101.

² تقدم الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX على الموقع: www.elmouatin.dz

- إعداد ونشر المطبوعات متخصصة وأخرى مناسبة متعلقة بالتجارة الدولية.
- مرافقة وتأطير مشاركة المتعاملين الإقتصاديين الوطنيين في مختلف التظاهرات الإقتصادية، المعارض والصالونات المتخصصة التي تنظم في الخارج.
- مساعدة المتعاملين الإقتصاديين من أجل تطوير عملية الإتصال والإعلام وترقية سياسة خاصة بالمنتجات والخدمات الموجهة للتصدير.
- إعداد معايير للتمييز عبر جوائز ومكافآت تمنح لأحسن المصدرين.
- كما يمكن للوكالة الوطنية لترقية الصادرات أن تضمن تنظيم نشاطات مدفوعة في مجال تحسين والتكوين في تقنيات التصدير وقواعد التجارة الدولية وكل الخدمات الأخرى في مجال المساعدة أو إعداد دراسة خبرة للإدارات والمنظمات، ذات العلاقة مع مهام الوكالة.

3.6-الجمعية الوطنية للمصدرين الجزائريين ANEXAL:

تم إنشاء هذه الجمعية في 10 جوان 2001 من أجل الدفاع عن حقوق ومصالح المصدرين الجزائريين وتضم أكثر من 100 مصدر وأهم وظائفها: المساهمة في تطوير إستراتيجية التصدير وإيجاد مساحة للتواصل بين المصدرين وتجميع ونشر المعلومات ذات الطابع التجاري والإقتصادي وتوفير المساعدة التقنية لتطوير القدرات التصديرية للمتعاملين¹.

4.6-الشركة الجزائرية لتأمين وضمان الصادرات Cagex:

يمكن تقديمها فيما يلي²:

أنشأت هذه الشركة حسب المرسوم التنفيذي رقم 235/96 الصادر في 1996/07/02 طبقا للمادة الرابعة من الأمر رقم 06/96 الصادر 1996/01/10 المتعلق بتأمين القرض عند التصدير وتهدف إلى:

-ترقية وتشجيع الصادرات الجزائرية خارج المحروقات؛

¹حمشة عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 102.

²نوري منير، خلط ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 17.

-تغطية المخاطر المتعلقة بعمليات التصدير (المخاطر التجارية، السياسية، عدم التحويل)؛

-تأسيس بنك للمعلومات في مجال الإعلام الإقتصادي؛

-تعويض وتغطية الديون.

5.6-الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة (caci) :

يمكن تقديمها فيما يلي¹ :

أنشأت حسب المرسوم التنفيذي رقم 93/96 الصادر بتاريخ 1996/03/03 وتمثل مهامها حسب المادة الخامسة في:

-المساهمة في تنظيم كل اللقاءات والتظاهرات الإقتصادية في الجزائر وفي الخارج مثل المعارض والندوات والمهام التجارية التي تسعى لترقية وتطوير النشاطات الإقتصادية والمبادلات التجارية مع الخارج؛

-توطيد العلاقات وعقد إتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأجنبية المماثلة؛

-ويمكن للغرفة التدخل -بطلب من المتعاملين- في حل النزاعات التجارية الوطنية والدولية.

-توطيد العلاقات وعقد إتفاقيات تعاون مع المؤسسات الأجنبية المماثلة؛

-يمكن للغرفة التدخل -بطلب من المتعاملين- في حل النزاعات التجارية الوطنية والدولية.

6.6-الديوان الجزائري لترقية الصادرات promex:

يمكن تقديمه فيما يلي² :

أنشأ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 327/96 الصادر في 01 أكتوبر 1996 وضع تحت وصاية وزارة التجارة، وتحدد المادة الرابعة المهام الأساسية لهذا الديوان:

¹ نوري منير، لجلط ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

² نوري منير، لجلط ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 16.

-إعداد برنامج لترقية وتحليل أوضاع السوق العالمية لتسهيل دخول المنتجات الجزائرية إلى هذه الأسواق والزيادة من حجمها؛

-تكوين وتسيير شبكة المعلومات التجارية وبنك المعطيات لخدمة جميع المعنيين بالتجارة الخارجية؛

-وضع ونشر كل البيانات المتعلقة بالوضع الإقتصادي فيما يخص التجارة الخارجية للمنظمات والإدارات؛

-إنجاز الدراسات المستقبلية وتحريك كل المساعدات التقنية الضرورية في ميدان التجارة الخارجية.

وهناك خمس مجالات إعانة مقررّة يتكفل بها الصندوق الخاص بالترقية:

-أعباء لها صلة بدراسة الأسواق الخارجية؛

-التكفل الجزئي بمصاريف المشاركة في المعارض بالخارج؛

-جزء من تكاليف دراسة الأسواق الخارجية؛

-تكاليف النقل الدولي لرفع وشحن البضائع بالموانئ الجزائرية والموجهة للتصدير؛

-تمويل التكاليف المتعلقة بتكثيف المواد حسب مقتضيات الأسواق الخارجية.

7.6-تفعيل برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

في إطار تفعيل إتفاقية الشراكة الأوروبية الجزائرية والعمل على إنجاحها تم طرح مجموعة من البرامج الخاصة بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لضمان إستمرارية منظومة هذا النوع من المؤسسات ومحافظتها على مكانتها في السوق الوطنية وإكسابها سمعة جيدة من أجل تكثيفها مع متطلبات إقتصاد السوق وضمان حصة في السوق الدولية، وذلك من خلال رفع قدرتها التنافسية، ومن بين أهم هذه البرامج نذكر: برنامج اللجنة الأوروبية "ميدا"، البرنامج الجزائري الفرنسي لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن ورغم ذلك فإن النتائج المسجلة في هذا السياق تعد ضعيفة نوعا ما إذا ما قورنت بعدد المؤسسات المبرمج تأهيلها ويرجع ذلك لبعض الشروط والعراقيل التي حالت دون ذلك، كالشروط الواجب توفرها في المؤسسات للإستفادة من منح ومساعدات برامج التأهيل، وآجال تكوين إيداع الملفات التي تبدو أنها طويلة، يضاف إلى ذلك طبيعة هذه البرامج والتي تعد إختيارية، ونظرا لعدم توفر دراسات جدوى حولها فذلك يحول دون

إنخراط أعداد كبيرة من المؤسسات، فضلا عن تحمل المؤسسات الراغبة جزء من تكاليف عمليات التأهيل وهو أمر لا يجذبه أصحاب المؤسسات والقائمين عليها، بالإضافة إلى نقص الخبراء والمختصين في تسيير مثل هذه البرامج، وهذا ما أدى إلى ضعف وتشتت نتائج برامج التأهيل¹.

8.6- صندوق خاص بتنمية الصادرات (تمويلي) FSPE:

تم إنشاء الصندوق الخاص بتنمية الصادرات (FSPE) ، بمقتضى قانون المالية لسنة (1996) ، يقوم هذا الصندوق بمساعدة المؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية المسجلة في برنامج وزارة التجارة، وكذا بعض المعارض الدولية الأخرى، إضافة إلى تغطية تكاليف النقل وعبور العينات "الترانزيت" عند القيام بالعرض، فضلا عن مصاريف الإشهار الخاصة بالتظاهرات % 80 بالنسبة للمشاركة في المعارض المسجلة في برنامج وزارة التجارة، % 50 بالنسبة للمشاركة في المعارض غير المسجلة في برنامج وزارة التجارة. وتفعيلا أكثر لدور هذا الصندوق صدر قرار وزاري مشترك رقم 10 في 26 مارس 2000 يحدد شروط الاستفادة من مساعدة الدولة إنطلاقا من هذا الصندوق، وإعفاء عمليات التصدير من الرسوم على رقم الأعمال، والضرائب المباشرة... إلى غير ذلك².

9.6- إنشاء المناطق الحرة:

تم إنشاء هذه المناطق في إطار قانون ترقية الاستثمار حيث يتكفل المستثمرون المقيمون بها بإنتاج سلع مخصصة للتصدير كما يمكن تصريف بعض منها داخل التراب الوطني شريطة أن لا تتعدى التصريفات 20% من الإنتاج³.

7- تطور الصادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات خلال الفترة (2005-2014):

بغية تقييم نتائج التدابير والإجراءات التي عمدتها الحكومة الجزائرية في سبيل ترقية الصادرات خارج المحروقات وتقليل التبعية المطلقة لقطاع المحروقات التي يعاني منها الإقتصاد الجزائري، قمنا بدراسة تطور الصادرات خارج المحروقات في الفترة (2005-2014):

¹ جمال خنشور، حمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للدراسات والبحوث، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص، ص 53، 54.

² وصاب سعيدي، تنمية الصادرات والنمو الاقتصادي في الجزائر الواقع والتحديات، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد 01، 2002، ص 11.

³ حمشة عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الجدول رقم(2-3): تطور الصادرات خارج المحروقات في الفترة (2005-2014).

الوحدة: مليون دولار أمريكي.

الصادرات خارج المحروقات		البيان السنوات
النسبة %	القيمة	
1.98	907	2005
2.12	1158	2006
2.22	1332	2007
2.41	1937	2008
2.36	1066	2009
2.65	1526	2010
2.81	2062	2011
2.86	2062	2012
3.33	2165	2013
4.47	2810	2014

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على معطيات الديوان الوطني للإحصائيات ONS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الصادرات الجزائرية خارج المحروقات شهدت تطورا خلال فترة

(2014-2005) حيث سجلت سنة 2005 قيمة 907 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 1,98% من إجمالي الصادرات الجزائرية لتبلغ سنة 2014 قيمة 2810 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة مساهمة 4,47%.

حيث نلاحظ تزايد تدريجي في نسبة الصادرات من سنة 2005 إلى غاية سنة 2008، ومع إرتفاع أسعار البترول في سنة 2008 بلغت قيمة الصادرات 1937 مليون دولار أمريكي بنسبة مساهمة تقدر ب 2,41% من إجمالي الصادرات وذلك أن الصادرات خارج المحروقات تتكون أساسا من مشتقات البترول. أما في سنة 2009 شهدت إنخفاضا ملحوظا مقارنة مع سنة 2008 لتصل لقيمة 1066 مليون دولار أمريكي بنسبة مساهمة تقدر ب 2,36% من إجمالي الصادرات وهذا راجع إلى القرارات المتعلقة بمنع تصدير النفايات غير الحديدية إضافة إلى بعض المواد الغذائية المستخرجة من المواد المدعمة.

ومع حلول سنة 2010 إرتفعت قيمة الصادرات الى 1526 مليون دولار أمريكي لتستمر في التزايد حتى سنة 2014 لتبلغ نسبة 4,47% من إجمالي الصادرات.

كما نلاحظ أن نسبة المساهمة في صادرات خارج المحروقات ارتفعت من 3,33% في سنة 2013 إلى 4,47% راجع إلى إنخفاض أسعار البترول خلال هذه الفترة، لأنه لا يمكن تحقيق هذه النسبة في ظل أسعار بترول مرتفعة لأنه سيسجل إرتفاع في نسبة مساهمة المحروقات في إجمالي الصادرات في المقابل نسبة ضئيلة في مساهمة الصادرات خارج المحروقات.

ومنه نستنتج أن نتائج الجهود المبذولة من طرف السلطات العمومية والأهداف المسطرة في سبيل ترقية الصادرات خارج المحروقات لم تصل المستوى المطلوب والهدف المنشود ، حيث أن صادرات الجزائر خارج المحروقات ما تزال مهمشة مسجلة نسبة ضئيلة في إجمالي الصادرات ما يفسر وجود إختلالات هيكلية وتنظيمية إضافة إلى ضعف النسيج الفلاحي والصناعي راجع إلى غياب إستراتيجية واضحة ومتناسقة من شأنها رفع كفاءة التصدير وخلق مناخ تنافسي لمنظمات الأعمال مما جعل الجزائر تتخبط في إشكالية التصدير خارج المحروقات رغم إمتلاكها لمؤهلات ومقومات للتميز والتفوق لغزو الأسواق الخارجية والنجاح فيها.

8-المنتجات الرئيسية الموجهة للتصدير خارج المحروقات لسنتي 2014 و2015:

تقوم الجزائر بتصدير مجموعة من المنتجات مختلفة الأصناف خارج قطاع المحروقات والتي تعد رئيسية بالمقارنة بالمنتجات الأخرى التي تدخل في نفس الإطار، والجدول الآتي يوضح هذه المنتجات والتغير الذي شهدته بين سنتي 2014 و2015:

الجدول (2-4): المنتجات الرئيسية الموجهة للتصدير خارج المحروقات لسنتي 2014 و2015.

الوحدة: مليون دولار امريكي.

معدل التغير	2015		2014		المنتجات الرئيسية
	%	القيمة	%	القيمة	
-37,34	28,51	588,07	36,35	938,55	الزيوت والمواد المشابهة الآتية من تقطير الزيت.
-11,54	24,35	502,31	21,99	567,81	الأمونياك.
-50,08	21,27	438,85	11,33	292,42	الأسمدة المعدنية.
-34,32	7,26	149,85	8,84	228,14	قصب السكر.
-0,70	4,62	95,29	3,72	95,96	فوسفات الكالسيوم.
-70,09	1,79	37,01	4,79	123,74	الكحول غير الحلقي.
-25,40	1,71	35,30	1,83	47,32	الهيدروكربونات الحلقي.
-11,21	1,67	34,44	1,50	38,79	التمور.
-46,93	1,21	24,95	1,82	47,01	الهيدروجين والغاز النادر.
-16,19	0,48	9,89	0,46	11,80	الصفائح الزجاجية.
-19,89	92,87	1916	92,62	2392	المجموع الجزئي
-20,10	100	2063	100	2582	المجموع الكلي

المصدر: إحصائيات التجارة الخارجية للجمارك الجزائرية لسنة 2015 على الموقع الالكتروني:

<http://www.douane.com.dz> بتاريخ 2016/08/12 على الساعة: 14:00.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المنتجات الرئيسية المصدرة خارج المحروقات والتي تؤثر بشكل مباشر وكبير على قيمة ونسبة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات تمثلت أساسا في الزيوت والمواد المشابهة الآتية من تقطير الزيت، الأمونياك، الأسمدة المعدنية، قصب السكر، فوسفات الكالسيوم، الكحول غير الحلقي، الهيدروكربونات الحلقي، التمور، الهيدروجين والغاز النادر، الصفائح الزجاجية، إلا أنها شهدت إنخفاضا بين سنتي 2014 و2015 بالنسب التالية على التوالي: 37,34%، 11,54%، 50,08%، 34,32%، 0,7%، 70,09%، 25,40%، 11,21%، 46,63%، 16,19%، هذا ما أدى إلى التأثير بشكل واضح على نسبة الصادرات خارج المحروقات شهدت إنخفاضا ملحوظا قدر بنسبة 20,1% من قيمة 2582 مليون دولار

أمريكي في سنة 2014 إلى قيمة 2063 مليون دولار أمريكي في سنة 2015 وذلك بسبب الإنخفاض الذي شهدته المنتجات الرئيسية المصدرة وذلك إنطلاقا من المواد النصف مصنعة والمواد الغذائية، المواد الخام وغيرها.

9- أهم مشاكل التصدير في الجزائر:

إن التأكيد على الطابع الإستراتيجي الذي تمثله الصادرات خارج المحروقات بالنسبة للإقتصاد الجزائري يهدف أساسا إلى إظهار ثقل وعبء الصادرات خارج المحروقات ومدى تأثيرها على التبادل الخارجي للجزائر وإعاققتها له. فالمرحلة الطويلة من الإستقرار التي ميزت هذا القطاع، رغم حيويته في إقتصاديات كل بلد، أدى إلى الإعتقاد بأن الفشل قدر محتوم تم الإستسلام له، هذا ما ظهر من خلال سلوك وتصرفات الأعوان الإقتصاديين، مما أدى بالإقتصاد الجزائري إلى تسجيل نتائج ضعيفة جدا في مجال التصدير هذا ما يجعلنا نتناول مشاكل التصدير في الجزائر إنطلاقا من زوايا عدة:

1.9- المشاكل على المستوى الجزئي:

يمكن تقديمها في أهم النقاط التالية¹:

- غياب سياسة محددة الأهداف وواضحة ومعلنة ومعروفة من طرف كل الدوائر والمستويات والمصالح والأفراد؛
- تطبيق عشوائي وغير منظم لإجراءات العمل المنصوص عليها في نظام الجودة، بالإضافة إلى غياب نظام قادر على القياس المبني على الأساليب الإحصائية لتحديد الاختلاف؛
- عدم الأخذ بأسلوب نظام الجودة في مجال تحديد وتصميم المنتجات؛
- عدم توافر نظام للمعلومات يتضمن كافة البيانات والإحصائيات التي ترتبط بالعملية الإنتاجية وموقع السلعة في السوق؛

- غياب التحفيز المادي والمعنوي داخل منظمة الأعمال الذي قضى على كل فرص الإبداع والإبتكار كأسلوب عملي يمكن المنظمة الجزائرية من تحضير المنتج الذي يتلاءم ومتطلبات الوضع الحالي؛
- هياكل تنظيمية ميكانيكية لا تستجيب للتغيرات الحالية التي تحدث خارج حدود المنظمة (البيئة الخارجية) منها تحرير المتبادلات التجارية، التطور التكنولوجي والإعلام والإتصال أدى إلى ضعف صناعة المنظمات الجزائرية على مواجهة الهزات القوية التي تمارسها منظمات الأعمال الإقتصادية العالمية بمباركة وبدعم من منظمات سليلة المنظمة العالمية للتجارة.

¹ وصاب سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- كل هذه التراكمات السلبية مجتمعة أدت إلى تقليص القدرة التنافسية لدى بعض منظمات الأعمال الجزائرية بشكل وثيق بتدني جودة منتجاتها، والشاهد على هذا تضاعف نسبة الواردات الأجنبية إلى الجزائر تدريجيا في مقابل نقص كمية الصادرات الجزائرية، بالإضافة إلى ما سبق، هناك مواطن ضعف كثيرة أخرى تشرح إختلال المنظمة الجزائرية (العمومية والخاصة) في مجال التصدير، وتمثل في:

- إنعدام الهياكل التي تتكفل بوظيفة التصدير داخل المنظمة. يلاحظ غياب كلي في بعض المنظمات هياكل تتكفل بوظيفة التصدير التسويق الدولي، المصلحة القانونية المختصة... تمتد جذور ضعف هذه الوظيفة إلى ضعف مصالح البيع في السوق الوطنية، وهذا ما يفسر لنا ما كان عليه الوضع في السابق، حيث كان الطلب أكبر من العرض (اقتصاد الندرة).

مما أدى إلى غياب ضرورة تطوير مصالح بيع فعالة أو بالأحرى إهتمام بوضع مصلحة للتسويق تعمل على دراسة السوق وسلوك المستهلك وكذا وضع حيز التنفيذ سياسة لمنتج وسياسة للسعر وسياسة للتوزيع وكذا إستعمال تقنيات الإتصال التجاري والتي أصبحت ضرورة في الوقت الحاضر.

- إنعدام قنوات التوزيع ذات الطابع الخصوصي والخدمات ما بعد البيع: حيث كان هناك غياب شبه كلي لقنوات التوزيع خاصة التي تركز على الجانب التصديري، كما تسجل إنعدام خدمات ما بعد البيع. وعليه فالصادرات من منتجات الإستهلاك الجاري أو السلع الصناعية لا يمكن تحقيقها دون وضعها حيز التنفيذ، مصلحة لخدمات ما بعد البيع تقدم من قبل منظمة الأعمال المصدرة أو من خارج المنظمة. إن الخدمة ما بعد البيع يمكن أن تكون منظمة بطريقة فعالة أو غير فعالة، وذلك يتوقف على درجة وجود أو عدم وجود ضعف وقوة المنافسة التي تسود السوق الوطنية.

مما سبق يتبين لنا أن الجهاز الإنتاجي للإقتصاد الجزائري بمختلف مكوناته يفترق للكفاءة التنافسية أو التنافسية الدولية التي تؤهله لأن يتنافس ويكتسب مكانة دائمة في الأسواق المحلية والأجنبية، هذا ما يفسر ضعف مساهمة القطاع الصناعي وحتى الزراعي في حصة الصادرات خارج المحروقات وبالمقابل الإرتفاع المستمر نسبيا في حصة الواردات الجزائرية من المنتجات الصناعية والغذائية إلى الإنتاج الوطني.

2.9- المشاكل المرتبطة بالمحيط الاقتصادي:

يمكن عرضها في أهم النقاط الآتية¹:

¹ المرجع السابق، ص13.

- غياب إستراتيجية محددة المعالم للتصدير أو على الأقل تغطية الحاجيات المحلية والذي يفترض أنها جزء ضروري لتنمية وتوزيع الصادرات وتحقيق تنافسية، تعطي الإعتبار للجانب الإقتصادي والإجتماعي والتشابك والتداخل الحاصل بين الأسواق الوطنية والأجنبية.

- غياب ثقافة التصدير لدى المتعاملين الإقتصاديين الجزائريين، وميلهم لممارسة عملية الإستيراد بسبب إرتفاع نسبة الربح والتقليل من المخاطر الناجمة عن التصدير.

- إنعدام الخبرة لدى المصدرين الجزائريين والتي تحول دون توقعهم في الأسواق الأجنبية لمدة أطول. هذه الوضعية تجلت من خلال الإنعكاسات والتأثيرات السلبية من جراء تحرير التبادلات التجارية للنظام الإنتاجي الوطني.

- سوء إستخدام التكنولوجيا حال دون تقديم منتجات مطابقة للمواصفات الدولية سواء من حيث التصميم، تغليف.

بالإضافة إلى غياب الإبداع والإبتكار التقني والتكنولوجي سبب ضعف ميزانية البحث والتطوير وأنماط الإدارة المتسلطة.

- عدم توافق المنتجات الوطنية الموجهة للتصدير مع المعايير الدولية من حيث الجودة والنظافة، ولم ترق لدرجة تصديرها لا من حيث الكمية ولا من حيث الجودة وإرتفاع تكاليف الإنتاج بسبب تدهور قيمة العملة الوطنية والتضخم والتذبذبات النقدية العالمية من جهة، وعدم تحقيق فائض إنتاجي بشكل منتظم من جهة أخرى . والتقدير المعد من طرف وزارة التجارة سنة 1986 الخاص بجودة ونظافة المنتجات يشير الوضعية القلقة في هذا المجال والذي تطلب معالجة هذه الظاهرة بصورة مستعجلة حتى لا تنعكس سلبا على صحة المستهلك.

3.9- المشاكل المرتبطة بالمحيط المؤسسي والتشريعي:

يتميز المحيط المؤسسي التشريعي للصادرات خارج المحروقات بالخصائص التالية¹:

-التشابك التداخل في المهام الموكلة لهيئات والهياكل المدعمة لترقية الصادرات خارج المحروقات بينت الديوان الوطني ترقية والغرفة الوطنية للتجارة (PROMEX) التجارة الخارجية ما أدى (SAFEX) والشركة الوطنية للمعارض والتصدير إلى غياب التنسيق والتضارب في الأرقام المقدمة مما أدى إلى صعوبة تقييم الوضعية وصعوبة تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة من طرف الديوان الوطني لترقية التجارة الخارجية بإعتباره هيئة أصبحت توجه إستراتيجيات (PROMEX) مختلف الأعوان الإقتصاديين في مجال التصدير وهو الوسيط أين تتقاطع فيه إنشغالات أهم مراكز التأثير والقرارات في مجال التجارة الخارجية وفشله لحد الآن في إنشاء شبكة معلومات وطنية

¹وصاف سعيدي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

تمكن من توفير المعلومات القانونية والتشريعية الدقيقة والموحدة عن الهيئات والمنظمات الاقتصادية لتصبح إحدى الأدوات الرئيسية في مجال إتخاذ قرارات تخص ترقية الصادرات خارج المحروقات.

غياب أدنى تنظيم للتواجد التجاري في الأسواق الخارجية بما يخدم الصادرات خارج المحروقات، هذا النقص لا يسمح بتعزيز جهودات المنظمات المهتمة بالتصدير لإستغلال الفرص العديدة التي يمكن أن تتواجد على مستوى الأسواق الخارجية.

- وجود تنظيم وتنسيق غير كافيين بين المصدرين الجزائريين سواء على المستوى الوطني أو الخارجي.

- سوء إستخدام وتوجيه الموارد المالية للصندوق الخاص لترقية الصادرات خارج المحروقات.

- إرتفاع تكاليف النقل الدولي وعجز خدمات دعم التصدير المخصصة لذلك، والتي تعتبر أداة أساسية وضرورية لتطوير نشاطات التصدير لأن إرتفاع تكاليف النقل يترتب عليه إرتفاع التكاليف التسويقية وبالتالي إنخفاض هامش الربح للتصدير.

10- إستراتيجيات مقترحة لتنمية صادرات المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

بناء على ما تناولته بعض الدراسات الأكاديمية ذات الصلة الوثيقة بموضوع تنمية صادرات المنظمات الجزائرية خارج قطاع المحروقات، تمت صياغة مجموعة من المعالم الإستراتيجية الملائمة بهذا الشأن، وهذا على النحو التالي¹:

1.10- تحسين مناخ الإستثمار للمنظمات الصغيرة والمتوسطة:

بطبيعة الحال تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دعم حكومي على مستوى الإطار التنظيمي من خلال بناء سياسات ومنظومة مؤسسية تناسب خصوصيتها ومثال ذلك: إزالة العوائق التنظيمية والقانونية التي تقيد قدرة المنظمات على التصدير، وتحسين الأنشطة التي سوف تزيد من حصيلة صادرات تلك المنظمات، بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية، تقديم التسهيلات الإئتمانية التي تسمح بتغطية الفجوة بين الموارد المتاحة والموارد اللازمة لهذه العملية وحوافز التصدير، بالإضافة إلى توفير البنية الأساسية للنقل والاتصالات، وهذا من أجل خلق البيئة المواتية لنمو هذه المنظمات، حتى تساهم بصفة معتبرة في رفع الكفاءة الإنتاجية لتنمية القدرات التصديرية في الأسواق التصديرية بشكل مستلزم.

2.10- التوجه نحو الأسواق الواعدة:

نعلم ان للمؤسسات الصغيرة المتوسطة الجزائرية أسواقا محدودة ولم تشهد أي تنوع ملموس، لذا فإن بناء الإستراتيجية يجب أن يحدد الأسواق التي يمكن لهذه المنظمات النفاذ إليها، وفي ظل تغير موازين القوى في الأسواق الدولية لصالح أسواق الإقتصاديات الناشئة على حساب الشركات المتعددة الجنسيات إثر إنشغال الدول المتقدمة بمعالجة أسباب الأزمة المالية العالمية الراهنة وأزمة الديون السيادية، والتي أثرت سلبا على العديد من الدول بنسب

¹ جمال خنشور، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 52-57.

متفاوتة وأدت إلى ركود الإقتصاد العالمي وإنخفاض المنافسة على بعض المنتجات الدولية، فإن هذا الوضع يفتح آفاقا واسعة أمام تنمية صادرات المنظمات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل ما تشهده هذه المرحلة من نماء غير مسبوق لإحتياجات الصرف نتيجة لإرتفاع أسعار المحروقات، ناهيك عن طبيعة الإقتصاد الجزائري ودرجة إندماجه في الإقتصاد الدولي التي تجعله نسبيا أقل تضررا من الأزمة مقارنة بالإقتصاديات الأخرى، إذ أن العلاقات الإقتصادية المالية على المستوى الداخلي لا تزال بدائية، إضافة إلى غياب سوق مالي فعال المحرك للأنشطة الإقتصادية.

10.3- إستغلال المزايا النسبية للمنتجات:

يعني ذلك إستغلال المزايا النسبية التي تتمتع بها منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والتي قد تتحول إلى مزايا تنافسية، والمتمثلة في وجود وفرة في الموارد والمواد الأولية حيث يمكن تصنيع تلك المواد الأولية وزيادة القيمة المضافة منها في بعض مجالات الإنتاج حيث تمتلك هذه المنظمات بعض المزايا النسبية على المستوى العالمي في إنتاج بعض السلع المطلوبة دوليا كالتمر، الفوسفات، المطاط، الاسمنت الأبيض، الأمونياك على سبيل المثال والتي لم ترقى بعد في درجة تصديرها إلى المستوى المطلوب والذي يعكس الإمكانيات الحقيقية للإقتصاد، إضافة إلى بعض المنتجات التي لا زالت حبيسة السوق المحلي رغم إمتلاكها حل مقومات النجاح في إحتلال مكانة بالأسواق الدولية ومثال ذلك الفلين، الجلود المعالجة، الزيتون، العجائن، المنتجات البحرية والمنتجات الحرفية التقليدية.

10.4- تفعيل برامج تأهيل المنظمات الصغيرة والمتوسطة:

كما وسبق التطرق إليها.

10.5- إرساء معالم الذكاء الإقتصادي في المنظمات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر الذكاء الإقتصادي أداة فعالة للحصول على المعلومات المتعلقة بالأسواق المحلية والدولية، ويهتم الذكاء الإقتصادي بالبحث وإيجاد كافة المعلومات المتعلقة بجميع الأطراف المتواجدة في بيئة المؤسسة واستخدامها بطريقة ملائمة حتى يتم إتخاذ القرار والتأثير على المحيط وفقا لما يخدم تحقيق المنظمة لأهدافها، لاسيما في ظل إقتصاد المعرفة أين أصبحت المعلومة تشكل الفارق، مما جعل موضوع الذكاء الإقتصادي يحتل الصدارة في الدراسات الإقتصادية لكونه عنصرا أساسيا في الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة وإتخاذ القرار في التوقيت المناسب، وكذا حماية المعلومات من تهديدات المنافسين.

10.6- تركيز الدعم المالي على أنشطة البحث والتطوير:

يعد الإبتكار مفتاح لنجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، إذ يساعدها على إكتساب مزايا تنافسية مستدامة لا سيما في ظل ما تفرضه المنافسة الشرسة على مستوى الأسواق الدولية، حيث يساهم في

التقليل من تكلفة العمليات، وزيادة العوائد المالية وتحقيق ميزة تنافسية، والتي تنشأ بمجرد إبتكار طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الإبتكار ميدانيا، وحالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية، فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها ولاء ورضا أكبر من طرف الزبائن عن المنتجات المقدمة، الأمر الذي يسمح بحصولها على حصة سوقية أكبر، والتي تنعكس آثارها على حجم الأرباح بالزيادة.

7.10- إنشاء ودعم المجمعات التصديرية:

والهدف من إنشاء هذه المجمعات هو التغلب على مشكلة ضعف كفاءة وإمكانيات المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، من خلال الإستفادة من التكنولوجيا المتطورة والتسهيلات الإئتمانية التي تمنح للمنظمات المصدرة، بالإضافة إلى جعل الشركات الوطنية ذات قدرة وإمكانيات تنافسية في الأسواق الخارجية، ويتحقق ذلك إما عن طريق التعاقد من الباطن مع المنظمات الكبيرة أي أنها تقوم بأداء جزء من النشاطات الداخلة في تركيبة المنتج النهائي الموجه إلى الأسواق الدولية، وتنطوي صفقات التعاقد من الباطن على إتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين يقوم أحد الأطراف (مقابل الباطن) بإنتاج سلعة، أو توريد أو تصدير قطع الغيار، أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الآخر (الأصيل)، ويقوم هذا الأخير بإستخدامها لإنتاج السلعة بصورتها النهائية، وبعلامته التجارية، وإما عن طريق التحالف بتشابكها بشكل إيجابي مع مؤسسات أخرى من نفس النوع.

8.10- الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة:

إن ضرورة إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالجودة الشاملة تنبع من حاجتها الماسة إلى إكتساب مزايا تنافسية مستدامة في منتجاتها، بما يضمن سهولة نفاذها إلى الأسواق الدولية، وتشير الكثير من الدراسات الأكاديمية التي أنجزت في هذا المجال على أن منظمات الأعمال في الدول النامية تجد صعوبة كبيرة في الدخول للأسواق الأجنبية، نظرا للعديد من الأسباب والتي على رأسها إنخفاض جودة المنتجات المصدرة، بمعنى أنها لا تستجيب إلى أدنى المواصفات الدولية. وعليه أصبح من اللازم على منظمات الأعمال الراغبة في التصدير التكيف والإبتكار بشكل مستمر حتى تتمكن من تصدير منتجاتها في الأسواق الدولية، ولن يتحقق ذلك دون الإعتقاد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة الفصل الثاني:

في الأخير يمكن القول أن على الحكومة أن تعمل على تكثيف مرافقة المنظمات الناشطة خارج قطاع المحروقات لبلوغ مستويات التصدير خاصة وأن هذا الأخير يشهد ضعفا شديدا من حيث نسبة المساهمة في إجمالي الصادرات رغم التدابير والإجراءات المتخذة في شأن ترقية كإحدى روافد تحصيل النقد الاجني للتنويع في موارد الدولة والتخفيف من التبعية لقطاع المحروقات الذي يشهد تذبذبات في الأسعار مثلما حدث مؤخرا.

يمكن للمنظمات الجزائرية الناشطة خارج قطاع المحروقات أن تأخذ من إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح إحدى الإستراتيجيات الإدارية التي تمكنها من بلوغ متطلبات التصدير من خلال المساهمة في تحسين أدائها وريادتها على المستوى المحلي في المدى الطويل نظرا لتأثيرها الإيجابي والمباشر على الأداء التسويقي بإعتبارها أداة تسويقية وترويجية مساهمة في زيادة الأرباح الضرورية للتطور والنمو، كما أن إستفادة كل من المنظمة، المجتمع والدولة من هذا الإلتزام يساهم هو الآخر في تدعيم وقيام عملية التصدير، هذا مع شهادته إحدى الشركات الرائدة في إنتاج الأجهزة الإلكترونية **Condor** من خلال إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث

تجربة شركة Condor في بلوغ متطلبات التصدير من خلال
إلتزامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

الفصل الثالث

تجربة شركة Condor في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طرق وأدوات جمع المادة العلمية الميدانية.

المطلب الثاني: المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تقديم شامل لشركة Condor،

المطلب الأول: البطاقة الفنية لشركة Condor.

المطلب الثاني: عرض نشاط شركة Condor.

المبحث الثالث: مساهمة برامج المسؤولية الإجتماعية المعتمدة في بلوغ متطلبات التصدير لدى

شركة Condor.

المطلب الأول: مشروع تنفيذ مواصفة ISO 26000 في شركة Condor.

المطلب الثاني: مساهمة إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الإجتماعية اتجاه أصحاب المصالح في قيام

ودعم عملية التصدير.

مقدمة الفصل الثالث:

تدعيما للمفاهيم النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري لموضوع البحث والتي مست المفاهيم الأساسية للمسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال كإستراتيجية خالقة للمزايا التنافسية المؤثرة بشكل إيجابي على أدائها في المدى الطويل، إضافة إلى إبراز دور تفعيل برامج المسؤولية الإجتماعية ضمن نشاطات المنظمات في بلوغ مستويات ومتطلبات التصدير خاصة المنظمات الجزائرية، كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني للدراسة الميدانية للجانب التطبيقي لهذا البحث، فوقع إختيارنا على إحدى أهم الشركات الرائدة في الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية الحاصلة على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية وهي شركة **Condor**، الواقعة بولاية برج بوعرييج محاولين الإستطلاع على تجربتها في بلوغ مستويات أداء سمحت لها بتصدير منتجاتها إلى الخارج من خلال تفعيل برامج المسؤولية الإجتماعية ضمن نشاطاتها إتجاه أصحاب المصالح وذلك في المدى الطويل كدراسة حالة لموضوع الدراسة؛

حيث يستعرض هذا الفصل إضافة الى المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية تقديمًا شاملاً لشركة **Condor** منذ بداية نشاطها إلى غاية ما هي عليه الآن، كما سيتناول مساهمة برامج المسؤولية الإجتماعية في تدعيم وقيام عملية التصدير بالشركة متعرضين في ذلك لواقعه وأفاقه المستقبلية.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد:

من أجل التعرف أكثر وإبراز مساهمة إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية في بلوغ مستويات تسمح لها بتصدير منتجاتها وذلك في المدى الطويل بالخصوص المنظمات الجزائرية، سيتم في هذا المبحث القيام بدراسة حالة لإحدى الشركات الخاصة الجزائرية الرائدة في الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية، وذلك من أجل دراسة تجربتها في بلوغ مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية، وذلك إثباتا للمعلومات التي جاءت في الفصلين النظريين السابقين إعتقادا على سلسلة من الأسئلة الموجهة لأهم الإطارات بالشركة وذلك من أجل الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية والتي تتناسب وموضوع البحث بغية تحليلها وعرضها وإثبات تطابقها مع المعلومات النظرية، حيث تم ذلك بعد تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى تحديد أدوات الدراسة وفي الأخير تم عرض وتحليل المعلومات والبيانات المتحصل عليها.

المطلب الأول: طرق وأدوات جمع المادة العلمية الميدانية.

تبعاً لطبيعة موضوع البحث والمتعلق بعرض تجربة، إستخدمنا المنهج الذي يتناسب مع ذلك والذي يمكننا من الإستطلاع وعرض تلك التجربة، فجاءت مصادر جمع المعلومات كمايلي:

1-المقابلات الشخصية:

تم الإعتماد على المقابلة المباشرة، وذلك من خلال إعداد وتصميم سلسلة من الأسئلة الضرورية والمحددة والتي يمكن من خلالها الإستطلاع وتوضيح تجربة شركة Condor في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح وذلك في المدى الطويل.

حيث أجريت المقابلة الشفاهية والتي تميزت بالمرونة مع أهم الإطارات المسؤولين على أهم المصالح وبطبيعة الحال ونظرا لحساسية بعض الأسئلة المطروحة والتي ترجع لحساسية العناصر المكونة لموضوع الدراسة إلتمسنا العديد من التحفظات من قبل هؤلاء الإطارات عن طريق إجابات محدودة، بإعتبارها معلومات سرية لايمكن الإجهار بها (سر المهنة)، خوفا من تسرب المعلومات للشركات المنافسة وولاء لشركة Condor.

2-المعنيين بإجراء المقابلة:

إنطلاقاً من أن الدراسة التطبيقية لموضوع البحث هي عبارة عن دراسة حالة تعرض تجربة شركة Condor في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح وذلك في المدى الطويل، فإن عملية المقابلة تمت مع أهم الإطارات المسؤولين في الشركة والذين يعتبرون الإطارات الرئيسية التي بإمكانها أن تقدم معلومات تستعرض وتوضح تجربة الشركة في هذا المجال، ويعنى الأمر بكل من: مسؤول إدارة الموارد البشرية، مسؤول إدارة الجودة الشاملة TQM، مسؤول التسويق، إضافة إلى مسؤول نشاط التصدير.

3- الملاحظة:

كانت الملاحظة العلمية أحد الأدوات المستخدمة خلال الدراسة الميدانية لشركة Condor، بإعتبارها مصدراً أساسياً من مصادر الحصول على البيانات، حيث تم الإعتماد على الملاحظة دون المشاركة، حيث تم تسجيل العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الإستقبال لمختلف طالبي الخدمات من زبائن، وطالبي التوظيف والترقيات بالنسبة لطلبة الجامعات ومراكز التكوين، الطريقة التي يشتغل بها العمال والإهتمامات والخدمات المقدمة لهم بشكل يومي، إضافة إلى ولائهم الواضح للشركة وصاحبها، وتصرفاتهم، كما تم تسجيل ملاحظات حول التهيئة الداخلية والخارجية للشركة والتي تمس أناقة المصالح الإدارية إضافة إلى شساعة مساحة الشركة وتجهيزاتها... الخ.

4-الوثائق والسجلات الإدارية:

لقد تم الإعتماد في هذا البحث خلال الدراسة الميدانية في شركة Condor على وثائق وسجلات الشركة الإدارية والإحصاءات والتقارير الرسمية من مختلف مصالح، ومنها وثائق من مصلحة تسيير الموارد البشرية، ومصلحة تسيير الجودة الشاملة والمحاسبة ومصلحة التسويق ومصلحة المبيعات إضافة إلى مديرية التصدير، إلا أنه تم إمتناع بعض رؤساء المصالح عن إعطاء نسخ لبعض الوثائق بإعتبارها معلومات سرية لا يمكن الإجهار بها، كما قدمت لنا بعض الصور التي تبرز برامج المسؤولية الإجتماعية للشركة إتجاه أصحاب المصالح، وصور متعلقة بمجهوداتها التسويقية والمشاركة في مختلف المعارض الوطنية والدولية، كما تم تحميل بعضها من موقع الشركة على شبكة الإنترنت والتي تبرز أهم المنتجات وشبكة توزيع نقاط البيع، إضافة إلى التقاط صور لها، والتي سيتم إدراجها ضمن ملاحق موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: المنهج المعتمد في الدراسة الميدانية.

من المتعارف عليه أنه لا يمكن لأي دراسة أو بحث علمي أن يقوم دون أن يقوم الباحث بتحديد منهج واضح يساعد على حل إشكالية البحث ومعرفة جوانبها وتحليلها وذلك بغية الوصول إلى الأهداف وإستخلاص النتائج.

لقد تم الإعتماد في الجانب التطبيقي لموضوع البحث على أسلوب دراسة حالة وذلك للوقوف وإبراز تجربة شركة Condor في بلوغ مستويات ومتطلبات سمحت لها بتصدير منتجاتها، حيث المنهج المستخدم كان كما يلي:

1-المنهج الوصفي التحليلي:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والخصائص المميزة له فإن المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي يوافق هذه الدراسة، من خلال تجميع البيانات وتفسيرها وتحليلها حيث إنحصرت هذه البيانات والمعلومات في محاولة الإستطلاع على تجربة شركة Condor في بلوغ مستويات ومتطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية وذلك في المدى الطويل، إضافة إلى التعرف على واقع هذا النشاط وأفاقه، وذلك إنطلاقا من معلومات وحقائق المتحصل عليها من قبل أهم الاطارات بالشركة والتي من شأنها إثبات ذلك وإعطاء وصف شامل لتجربة هذه الشركة في هذا المجال وذلك بعد تحليل هذه المعلومات وتفسيرها إلى غاية الوصول إلى النتائج.

المبحث الثاني: تقديم شامل لشركة Condor.

تمهيد:

تعد شركة Condor إحدى أهم الشركات الجزائرية الرائدة في الصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية والمصدرة لها، حيث شهدت تطورات ملحوظة ونجاحات منذ بداية نشاطها سنة بعد سنة نتيجة مجهودات القائمين عليها، حيث سنتناول في هذا المبحث البطاقة الفنية للشركة، والمراحل التي مرت بها وهيكلتها التنظيمي إضافة إلى التعرف على نشاطها من خلال التطرق إلى مهامها، ميادين تميزها، تشكيلة منتجاتها وأهم العلامات المنافسة لها إضافة إلى الشهادات المتحصل عليها العاكسة لتلك المجهودات التي أوصلتها إلى ما هي عليه حاليا.

المطلب الأول: البطاقة الفنية لشركة Condor.

1- مبررات إختيار شركة Condor محلا للدراسة:

بعد الشروع في معالجة موضوع الدراسة محاولين الإجابة على الإشكالية والتساؤلات، كان لزاما علينا تحديد المجال المكاني الذي سيتم إسقاط عليه الجانب النظري، فكان إختيارنا لإحدى الشركات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر وهي شركة Condor، وذلك من أجل أن نعرفكم على تجربتها في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح ويرجع ذلك للعديد من العوامل التي تتناسب و موضوع الدراسة، أهمها ما يلي:

- أول عامل حفّز على إختيار شركة Condor هو أنها من الشركات الرائدة في صناعة الأجهزة الإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري لها مستوى ثقيل على مستوى السوق الوطنية والعربية.
- تعتبر Condor أحد الممومنين الرئيسيين للسوق المحلية والخارجية لجودة نوعيتها وهذا ما أهلها لأن تكون محل ثقة الزبائن خارج الجزائر، لإحتوائها على هياكل وآلات جد متطورة.
- تمكنت شركة Condor من إختراق السوق الدولية عن طريق التصدير أي أنها شركة جزائرية مصدرة لمنتجاتها. (موضوع الدراسة).
- حصولها على مواصفة الإيزو للمسؤولية الإجتماعية ISO 26000 سنة 2012 (موضوع الدراسة).

- كون شركة Condor تنتمي إلى القطاع الخاص جعل منها شركة تتميز بإستقلالية ومرونة في قراراتها والذي مكنها من تطوير نشاطها بعيدا عن ضغوطات خارجية.
- حصولها على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي، الذي تقدمها سنويا وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس.
- حصولها على شهادة الإيزو للجودة ISO 9001، وشهادة الإيزو لحماية البيئة ISO 14001، وشهادة ISO 18001.

2- عرض وتقديم شركة Condor:

شركة Condor أو عنتر للتجارة **Anter Trade** إسمها التجاري شركة إقتصادية خاصة كبيرة الحجم

تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجمع بن حمادي **Groupe Ben**

Hamadi والذي يحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة " **Argilor** وهي وحدة لإنتاج الآجر.
 - مؤسسة **Gerbior** وهي وحدة الإنتاج القمح والصلب ومشتقاته.
 - مؤسسة **Polyben** وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
 - مؤسسة **Gemac** وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- أصبح الشكل القانوني لشركة **SPA Condor** شركة ذات أسهم وذلك في جوان 2012، حيث تنشط شركة وفقا لأحكام القانون التجاري، وتحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بـ برج بوعربريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: **80104** م² وهي بملكية كاملة للشركة، وعدد العمال بالشركة يفوق **5668** عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.¹

تشكل شركة **Condor** من الوحدات الإنتاجية التالية:

- مركب المكيفات الهوائية وآلات الغسيل؛
- مركب الثلاجات؛
- وحدة صناعة البلاستيك؛

¹ الوثائق الداخلية لشركة **Condor**، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- وحدة المواد البيضاء؛
- وحدة الإعلام الآلي والهواتف النقالة والألواح الإلكترونية؛
- وحدة الإستقبال الرقمي؛
- وحدة صناعة الألواح الشمسية؛
- وحدة البولستران.

إضافة إلى ما تنتجه الشركة فإنها تقوم بإستيراد بعض السلع والمنتجات من الصين وتضع عليها علامتها التجارية لإعادة بيعها مثل: جهاز الراديو، المدفئة، طاولة التلفاز، مجفف الشعر....

كما أن للشركة فروع في العديد من الولايات الجزائرية تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها أهمها:

بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني إضافة إلى فرع لديها في دولة عربية وهي السودان.

أما بالنسبة لعلامتها التجارية **Condor** فهي العلامة المسجلة للشركة، حيث تم تسجيلها

بهذا الإسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والإبتكارات "**L'INP**" في 30 أبريل 2003 وهي كلمة لإسم طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها وشعار الشركة هو "**إنطلق**" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق¹.

كما أن شركة **Condor** تملك 15.5% من مصنع بيجو الجزائر، و50% من أسهم شركة "أوراس صولار" وهي شركة "جزائرية-فرنسية" لصناعة الألواح الشمسية وتقع في عين ياقوت (باتنة) وهي مملوكة بنسبة 49% من طرف مؤسسة "فانسون للصناعة".

3-المراحل التي مرت بها شركة Condor:

شهدت شركة **Condor** عدة مراحل حتى وصلت إلى ماهي عليه الآن، وهي:

- المرحلة الأولى الشراء من أجل البيع (**Vente en état**): حيث كانت الشركة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات إنتقلت الشركة إلى المرحلة الثانية.

¹ الوثائق الداخلية لشركة **Condor**، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- المرحلة الثانية شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه

المرحلة كانت الشركة تقوم بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، حيث إستفادت الشركة في هذه المرحلة من عدة مزايا وهي:

- إنخفاض تكلفة الشراء لديها.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- كما أنها تمكنت من الحصول على الدعم والإعانة الحكومية من خلال المساهمة في إمتصاص البطالة.

- المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككا كليا (Complete Knock Down) CKD: أي

شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا فقد استفادت الشركة من عدة مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وتكلفة أقل.
- خلق مناصب أخرى للعمل.

- المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الإستفادة من المراحل السابقة، أصبحت الشركة تتحكم

في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص **Licence**، وهذا ما

قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من شركة **Hisens** الصينية.

حيث إعتمدت شركة **Condor** على إستراتيجية التنوع والتطوير في منتجاتها، وتقوم بالتعريف

بآفاقها وغاياتها تحت شعار: "إنطلق"، محاولة في ذلك تحقيق المساعي التالية:³

- تعظيم المبيعات عن طريق التواجد عبر كامل التراب الوطني؛
- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج؛
- التصدير الدائم.

وفعلا فإن شركة **Condor** حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال

إستفادتها من التعلم، وإكتساب الخبرة، حيث أنها تتواجد تقريبا في 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي

³ الوثائق الداخلية لشركة **Condor**، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

أوعن طريق نقاط البيع أو المعارض ...، كما أنها تمكنت من الوصول إلى بعض الدول الإفريقية، العربية والأوربية التي تصدر لها منتجاتها.

4-التنظيم الخاص بشركة Condor:

تعتمد شركة Condor على هيكل تنظيمي يركز مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها ، والشكل رقم(3-1) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة. حيث يضم ثلاث مستويات وهي¹:

- **المديرية العامة:** تتكون المديرية العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائبالمدير العام ونائب المدير العام المكلف بتسيير أعمال الجودة. تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:
 - تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف الشركة؛
 - تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف الشركة؛
 - تطوير آليات الدخل للأعمال؛
 - تحقيق السير العام للأملاك والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين؛
- **المديريات والمصالح الوظيفية:**

• **مسؤول تسييرالجودة TQM:** (تعد وظيفته إستشارية)، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يقوم بتقديم إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات ISO وشهادات أخرى؛
- تقديم نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

• **مديرية البحث والتطوير:**

تعد مصلحة البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي، يقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية إستهلاكية أو إستثمارية.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، وتتمثل أعمال مديريةية البحث والتطوير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تغيير أساليب الإنتاج...إلخ.

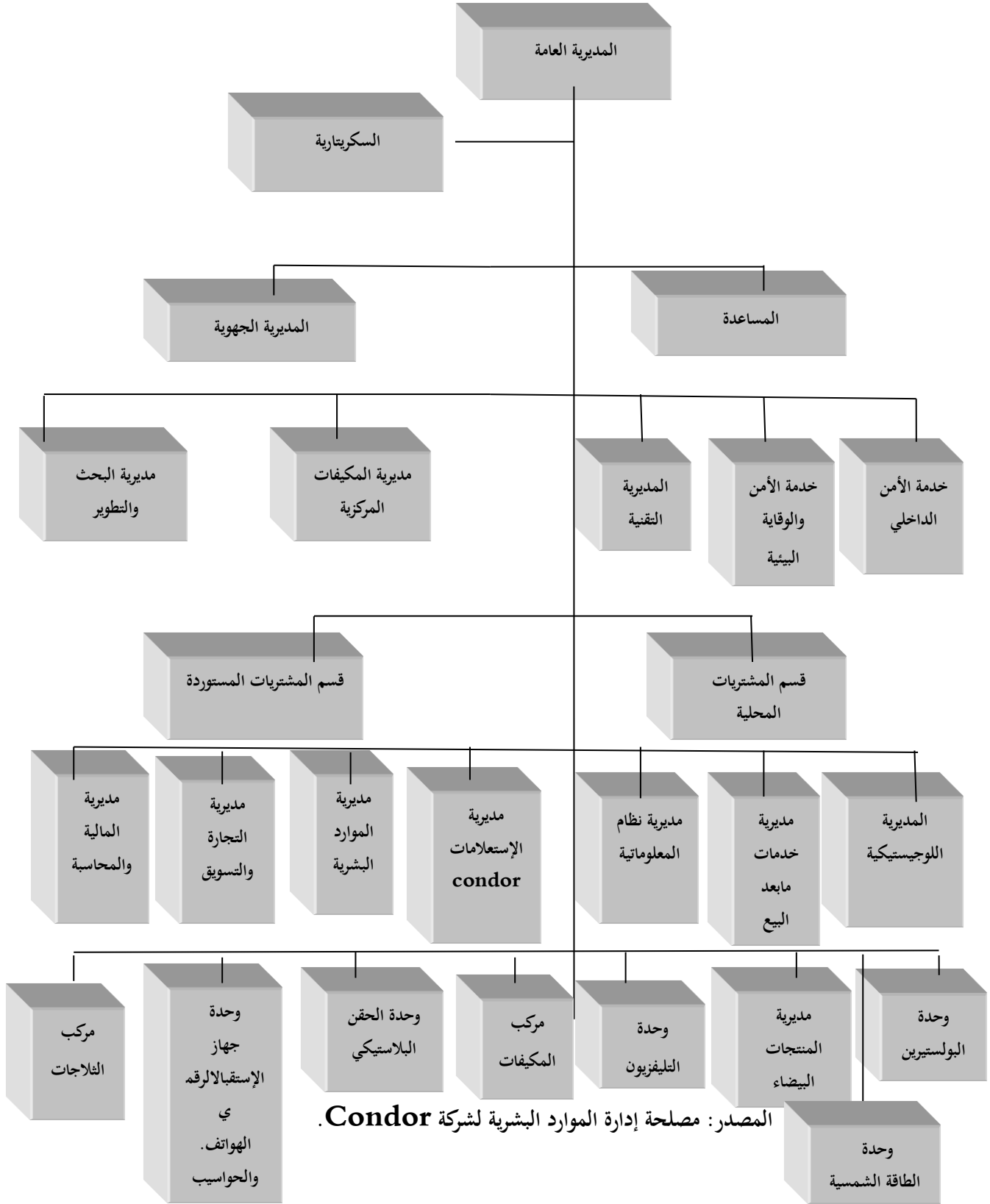
¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

- **مديرية الموارد البشرية:** تعمل على تسيير كل العمال عن طريق:
 - توظيف العمال حسب طلبات هياكل الشركة؛
 - معالجة الشؤون القانونية للعمال؛
 - ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الإجتماعية للعمال.
- **مصلحة العتاد (اللوجيستكية):** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... إلخ.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** وتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الإنحرافات.
- **مصلحة الأمن والوقاية:** هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أوالتسيير حسب قرارات الشركة، وتقوم بما يلي:
 - تنشيط وتسيير برنامج العامل للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد الشركة؛
 - تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما؛
 - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
- **المديرية التقنية:** وتمثل مهامها فيما يلي:
 - الحفاظ على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛
 - تصميم برامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها؛
 - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- **مصلحة البيع (المشتریات):** تتمثل مهامها في:
 - تنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور؛
 - معالجة الطلبيات اتجاه البنك؛
 - الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛
 - فرز ملفات الشراء.
- **مديرية خدمات ما بعد البيع:** وتمثل مهامها في:
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛

- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- **مديرية التسويق:** تقوم بالمهام التالية:
 - دراسة وجمع المعلومات حول السوق؛
 - تنظيم المسابقات وتسيير موقع الأنترنت؛
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام؛
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛
 - تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والإجتماعية.
- **وحدات الإنتاج والتركيب:** وتضم ما يلي:
 - **وحدة المكيفات والمنتجات البيضاء:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - تركيب المكيفات الهوائية؛
 - تكثيف الجهودات لوصول الشركة إلى الجودة؛
 - تغطية إحتياجات مصلحة البيع.
 - **وحدة الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - تركيب الثلاجات؛
 - تكثيف الجهودات لوصول الشركة إلى الجودة؛
 - تغطية إحتياجات مصلحة البيع.
 - **وحدة جهاز الإستقبال الرقمي:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - تركيب أجهزة الإستقبال الرقمية؛
 - إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الإستقبال الرقمية؛
 - تكثيف الجهودات لوصول الشركة إلى الجودة، وتلبية إحتياجات مصلحة البيع.
 - **وحدة التلفاز:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - تركيب جهاز التلفاز؛
 - إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛
 - تكثيف الجهودات لوصول الشركة إلى الجودة، وتلبية إحتياجات مصلحة البيع.

- وحدة البلاستيك :تقوم هذه الوحدة بمايلي :
 - صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية إحتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.
- وحدة البولستران :تقوم هذه الوحدة بالوظائف التالية:
 - صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية؛
 - الأخذ بجميع الإحتياطات لوصول الشركة إلى الجودة؛
 - تغطية إحتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.
- وحدة إنتاج الألواح الشمسية.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة Condor لسنة 2015 .



لابد أن نشير هنا إلى أن شركة Condor تقوم حاليا بإعادة تنظيم شامل لكامل مصالحتها الإدارية وذلك من أجل إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي محاولة دمج مديرية التصدير في هيكلها التنظيمي بعد تحسين وتطوير هذا النشاط، حيث هذا ما تم ملاحظته في هيكلها رغم أنها شركة مصدرة، كما أنها تقوم بإعادة بناء مقر الإدارة بتصميمات حديثة تعكس صورة الشركة بصفتها شركة رائدة كسرت حدود الجزائر لتسوّق منتجاتها في العديد من الدول¹.

5-أهداف شركة Condor:

هناك مجموعة من الأهداف تعد جوهرية بالنسبة لشركة Condor تسعى لتحقيقها²:

- **تحقيق الأرباح:** كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة Condor من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل سنة وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة؛
- **تلبية إحتياجات المجتمع:** بالنسبة لشركة Condor تحقيق الأرباح وأهدافها المسطرة لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار؛
- **تحقيق الإنتاج العقلاني:** ويتم من خلال الإستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع والحفاظ على البيئة؛
- الإهتمام بتوظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة والتكوين المستمر لهم للإحتفاظ بهم.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل الشركة؛
- تقوية مركز الشركة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية؛
- تدعيم الإستثمارات بإقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج؛
- تحقيق التصدير الدائم لمنتجاتها.

¹مقابلة مع المسؤولة عن قسم التكوين ومراقبة التسيير بمصلحة إدارة الموارد البشرية السيدة: أسماء شيبيري لشركة Condor (أنظر الملحق رقم

6).

² الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة التسويق.

المطلب الثاني: عرض نشاط شركة Condor.

1-تشكيلة منتجات شركة Condor:

كانت شركة Condor في بداية نشاطها ممثلة في وحدة نشاط واحدة مهمتها إنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة إستقبال الأقمار الصناعية وذلك في سنة 2003، إلى أن قامت بتوسيع نشاطها في سنة 2005 بإنتاج منتجات أخرى حيث أقامت وحدة لإنتاج الثلاجات والمواد البيضاء (المكيفات الهوائية وآلات الغسيل)، إضافة إلى إقامة وحدة أخرى لإنتاج أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة في سنة 2010، ثم أقامت وحدة مختصة في إنتاج الألواح الشمسية في سنة 2013، كما أنشأت وحدتين للدعم مختصتين في إنتاج مادة البلاستيك ومادة البولسترين الداخلتين في إنتاج وتغليف المنتجات التامة الصنع¹، والجدول الموالي يوضح تشكيلة منتجات الشركة والطاقة الإنتاجية السنوية لكل منتج:

الجدول (3-1): منتجات شركة Condor.

المنتجات	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة التلفاز	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
المكيفات الهوائية	450000 وحدة
الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء (آلات الطبخ، آلات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البولسترين	3000 طن
الألواح الشمسية	75 ميغا واط

المصدر: مصلحة البيع، المديرية التجارية لشركة Condor.

¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor ، مصلحة البيع.

2- أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية:

تعتبر شركة Condor من الشركات التي تنشط وسط بيئة تتميز بمنافسة شديدة من قبل العديد من العلامات، وذلك نظرا لكثرة الشركات الناشطة في مجال الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، لذلك إرتأينا التطرق إلى أهم المنتجات التي تركز الشركة إنتاجها عليها والعلامات المنافسة لها في سوق كل من الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية¹:

▪ سوق الأجهزة الإلكترونية :

تركز شركة Condor إنتاجها على منتجين أساسيين في سوق الأجهزة الإلكترونية وهما: أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية، حيث باشرت الشركة إنتاجهما منذ بداية نشاطها في سنة 2003، وهي تقوم حاليا بإنتاج تشكيلة متنوعة منهما من حيث التكنولوجيا والأحجام وذلك نظرا لكثرة العلامات المنافسة لها في هذا المجال.

▪ سوق الأجهزة الكهرومنزلية:

تركز شركة Condor إنتاجها على منتجين أساسيين في سوق الأجهزة الكهرومنزلية وهما: الثلاجات والمكيفات الهوائية، حيث بدأت الشركة إنتاج كل منهما منذ سنة 2005 وهي تنتج حاليا تشكيلة متنوعة من حيث النوع والحجم واللون في ظل المنافسة الشديدة للعديد من العلامات في السوق.

والجدول الموالي يوضح أهم العلامات المنافسة لشركة Condor لأهم التشكيلات في سوق الأجهزة الإلكترونية (أجهزة التلفاز، أجهزة استقبال الأقمار الصناعية) وسوق الأجهزة الكهرومنزلية (الثلاجات، المكيفات الهوائية) كما يلي:

¹مقابلة مع المسؤول عن مصلحة التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

الجدول رقم (2-3): أهم العلامات المنافسة لشركة Condor في سوق الأجهزة الكهرومنزلية والأجهزة الإلكترونية.

العلامات المنافسة لشركة Condor.	المنتجات
الأجهزة الإلكترونية	
ENIE : (SMART TV (3d)-LED TV).	أجهزة التلفاز
SAMSUNG : (SMART TV-LED TV-LCD TV).	
LG : (PLASMA TV- SMART TV (3D)-LED TV- LCD TV).	
SONY : (SMART TV(3D)-LED TV-LCD TV).	
GEANT : (PLASMA TV-LED TV-LCD TV).	
GEANT : (HD- SIMPLE)	أجهزة إستقبال الأقمار الصناعية
CRISTOR : (HD- SIMPLE)	
STREAM : (HD- SIMPLE)	
الأجهزة الكهرومنزلية	
ENIEM : (CONGELATEUR- COMBINE-SIDE BY SIDE-2PORTES-1PORTE).	الثلاجات
SAMSUNG : (COMBINE- SIDE BY SIDE-2PORTES-1PORTE).	
CRISTOR : (CONGELATEUR-SIDE BY SIDE-2PORTES-1PORTE).	
ENIEM : (ARMOIRE(btu)-SPLIT SYSTEM(btu)-MONO BLOC(btu).	المكيفات الهوائية
SAMSUNG : (SPLIT SYSTEM(btu)).	
CRISTOR : ARMOIRE(btu)-SPLIT SYSTEM(btu)-MONO BLOC(btu).	

المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقاً من موقع كل شركة، تاريخ الاطلاع: 2016/09/14.

يترجم الجدول المنافسة الشديدة التي تتعرض لها شركة Condor في إنتاج الأجهزة الإلكترونية (أجهزة التلفاز وأجهزة الأقمار الصناعية)، وكذا إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية (الثلاجات والمكيفات الهوائية):

■ الأجهزة الإلكترونية:

يتضح من خلال الجدول سعي معظم الشركات المنافسة لإنتاج تشكيلة متنوعة من أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية وذلك من أجل كسب العدد الأكبر من العملاء بالتالي تعزيز الحصة السوقية، وهذا ما يعكس شدة المنافسة على شركة Condor خاصة وأن هذه العلامات تشترك في العديد من التشكيلات، مما دفع بالشركة إلى تكثيف جهودها في الدعاية وإعتماد إستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتدعيم قدرتها التنافسية، حيث إعتمدت إستراتيجية التنوع بإنتاج أجهزة التلفاز وأجهزة استقبال الأقمار الصناعية بإنتاج عدة أنواع بتكنولوجيا وأحجام مختلفة.

كما إعتمدت الشركة إستراتيجية التميز في تقديم هذين المنتجين من خلال بيعهما بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنافسين، الجودة في خدمات ما بعد البيع المقدمة، وكذا تقديم مدة ضمان أطول.

إضافة إلى ذلك إعتمدت شركة Condor على إستراتيجية التميز في الإنتاج وذلك بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية في جهاز التلفاز كإحدى التقنيات الإبداعية للشركة بالتالي تحقيق منتجين في منتج واحد حيث حقق نسبة مبيعات كبيرة في السوق سنة 2014.

كما تميزت الشركة في إنتاج أجهزة استقبال الأقمار الصناعية بتزويدها بتقنية Wifi التي تسمح بتحميل نظام تشغيل الجهاز عن بعد، ما جعل هذا النوع من المنتجات يلقي رواجاً كبيراً في السوق.

■ الأجهزة الكهرومنزلية:

نلاحظ من خلال الجدول أن إنتاج الثلاجات والمكيفات الهوائية لشركة Condor يشهد هو الآخر منافسة شديدة من قبل العديد من العلامات وذلك لظهورها للعديد من التشكيلات إضافة إلى تقارب الخصائص التقنية، لذلك قامت الشركة بإعتماد إستراتيجية التميز والتنوع في التشكيلة في هذين المنتجين بهدف كسب عملاء جدد ورفع حصتها السوقية.

حيث إعتمدت إستراتيجية التميز في إنتاج الثلاجات في ظل تقارب خصائصها مع العلامات المتنافسة وذلك بإدماج خاصية التحكم عن بعد في فتح وغلق أبواب الثلاجة، إضافة إلى إدراج عدة ألوان لهذا المنتج. أما المكيفات الهوائية شهدت هي الأخرى تميزاً من خلال إمتلاكها لميزة الأقل إستهلاكاً للطاقة، إضافة إلى إدراج ألوان مختلفة لها.

3-شركة Condor وتحصيل الشهادات:

تعتبر شركة Condor من الشركات التي لا تعتبر أن نجاح الشهادة المحصل عليها من قبل منظمات التقييس العالمية هو نقطة الحصول عليها فقط، وإنما نجاح الشهادة بالنسبة لها هو أن تحقق الإدماج التام لنظام إدارة الجودة، السلامة والبيئة في الشركة، حيث أن مشروع تحصيل الشهادات بالنسبة لها لا بد أن يكون مشروع الشركة الممتقن والموجه للتحسين والتطوير¹.

هناك أربعة معايير دولية حيز التنفيذ بشركة Condor متعلقة بالجودة، السلامة، البيئة والمسؤولية الإجتماعية وهي كالآتي:

▪ شهادة (ISO 9001):

تحصلت شركة Condor على شهادة ISO 9001 طبعة 2008 والخاصة بنظام تسيير النوعية 2010/07/21، يحدد هذا المعيار تلك المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة، حيث أن هذه المتطلبات هي عامة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات مهما كان نوعها وحجم المنتجات المقدمة، حيث يعتبر هذا المعيار الإصدار الرابع الذي جاء محل الطبعة الثالثة ISO 9001 طبعة 2000² والتي تحصلت عليها الشركة 2007/03/27. حيث أن التعديلات الرئيسية لهذه الطبعة جاءت لتوضيح بعض العناصر من الإصدار السابق وذلك من أجل التحسين والتوافق مع المعيار الدولي المرتبط بالبيئة 2004: ISO 14001.

وللقيام بعملية المراقبة للتأكد والمصادقة على الجودة، هناك معيار آخر هو معيار المراجعة

¹أنظر الملحق رقم (7) و مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

²أنظر الملحق رقم (8).

ISO 19011 :2002 (La norme d'audit)، حيث يعتبر هذا المعيار مشترك مع شهادة الجودة وشهادة البيئة، يمكن توضيحه فيما يلي:

يضم معيار المراجعة المبادئ التوجيهية لمراجعة أنظمة إدارة الجودة أو الإدارة البيئية، حيث يقدم هذا المعيار الدولي توجيهات بشأن مراجعة نظام الإدارة، مبادئ المراجعة، إدارة برنامج مراجعة وتحقيق مراجعات لنظام الإدارة. كما أنه يعطي المبادئ التوجيهية حول تقييم كفاءة الأشخاص القائمين على عملية المراجعة بما فيهم المسؤول عن إدارة برنامج المراجعة والمراجعين وفرق المراجعة، حيث أن هذا المعيار ينطبق على جميع المنظمات، والتي لا بد عليها من إجراء مراجعات داخلية وخارجية لنظام الإدارة أو إدارة برنامج مراجعة.

■ شهادة (ISO :14001) :

تحصلت شركة Condor على شهادة **ISO :14001** والخاصة بنظام إدارة البيئة في سنة 2011، وذلك نظرا للمجهودات المبذولة المتعلقة بحماية البيئة خلال القيام بنشاطها بجمع النفايات والفضلات الصناعية ومواد التغليف والكارتون وغيرها¹.

إن نظام إدارة البيئة لا بد أن يسمح للشركة من وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة حسبما أوصت به مواصفة **ISO : 14001**، والهدف العام هو تحقيق التوازن بين حماية البيئة والتقليل من التلوث مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية، حيث أن هذا الإصدار عزز التوافق مع أحكام **ISO :9001**.

■ شهادة (OHSAS 18001):

تحصلت شركة Condor على شهادة **OHSAS 18001** طبعة 2007 في سنة 2011 والخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل حيث من خلال هذا المعيار يتوجب على الشركة وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الإعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالأخطار والأضرار التي تهدد الصحة في

¹أنظر الملحق رقم (9).

العمل حسبما أوصت به **OHSAS**، حيث أن الهدف العام هو تحقيق التوازن بين الحماية من المخاطر الصحية مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية¹.

▪ مواصفة (ISO 26000) للمسؤولية الإجتماعية:

تم إعتداد مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية لشركة **Condor** في سنة **2012** وذلك من قبل المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية والتي تنص على إلتزام شركة **Condor** بإحترام المعايير العالمية إتجاه العمال من قوانين العمل، طب العمل، الأجور، النظافة، البيئة وإستغلال الطاقة².

▪ جائزة الجودة الجزائرية (Le Prix Algérien de la qualité):

تحصلت شركة **Condor** على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي في سنة **2010**، والتي تقدمها وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس سنويا.

▪ علامة الإعتداد الخاصة بالمجموعة الأوروبية (Le marquage C E):

تحصلت شركة **Condor** على علامة الإعتداد الخاصة بالمجموعة الأوروبية **C E** في سنة **2010** حيث مكنتها من تصدير منتجاتها بإتجاه البلدان الأوروبية، حيث فرنسا هي أول بلد معني بتصدير منتجات الشركة سواء المنتجات البيضاء أي الثلاجات، آلات الطبخ، والمكيفات أو الأجهزة الإلكترونية.

▪ بالإضافة إلى ما سبق تحتوي منتجات شركة **Condor** على حرف **®** والذي يعني أن الشركة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والإبتكارات، مما يضمن لها لحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

4- سياسة شركة **Condor** في إدارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة، والمسؤولية الإجتماعية:

ترتكز سياسة شركة **Condor** في إدارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة، والمسؤولية الإجتماعية على **9** محاور رئيسية هي³:

-التوعية، الإعلام والمشاركة مع أصحاب المصلحة وتلبية متطلباتهم.

¹ أنظر الملحق رقم (10).

² أنظر الملحق رقم (11) و رقم (12).

³ مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة **TQM** السيد: الواهم عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (13).

-توسيع مجموعة المنتجات.

-تشجيع الإشارك المسؤول والداعم للموظفين.

-تحسين إدارة النفايات.

-التقليل من الملوثات التي لديها سوائل ومخلفات غازية.

-تحسين الوقاية من المخاطر على الصحة والسلامة في العمل.

-تعزير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الشركة.

لذلك يلتزم مجلس إدارة شركة Condor من خلال رئيسها بما يلي:

-توفير الموارد الضرورية من أجل تنفيذ هذه السياسة.

-إتخاذ جميع التدابير اللازمة من أجل الوقاية من مخاطر التلوث ومهددات الصحة والسلامة في العمل.

-ضمان التحسين المستمر في مجال الجودة، البيئة، الصحة، والسلامة في العمل.

-الإلتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية وغيرها من المتطلبات.

-التأكد من أن نظام الإدارة الحالي لا يزال فعالا.

-تعزير الشفافية في الحكم داخل الشركة.

5-مبادئ التميز في شركة Condor:

هناك مجموعة من المبادئ ساهمت في تحقيق التميز لدى شركة Condor، يمكن التطرق لأهمها فيما يلي¹:

■ التميز في ميدان الإبتكار:

¹ بن حو نجاه، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة شركة Condor إلكترونيك بيرج بوعرييج، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص ص 188، 189.

إن شعار الشركة (الحياة إبتكار) أي أنها تولي أهمية كبيرة للتكوين والبحث، حيث توفد بانتظام مهندسين جزائريين إلى أمريكا وكوريا الجنوبية وفقا لإتفاقية الشراكة التي تجمعها مع (اينفارسل) الأمريكية و(هايسانس) الصينية المتخصصةان في تكنولوجيا الإلكترونيك، كما تتبنى شركة Condor المواهب الجزائرية، حيث تبنت إختراع الباحث الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز إكتشاف تسريبات الغاز ، وتبرم صفقات مع الجامعات الجزائرية والفرنسية، وتعتبر شركة Condor أول المؤسسات الصناعية في الجزائر التي تحتضن مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع بـ برج بوعريريج، الذي يعتبر المركز الثالث وطنيا بعد مركز جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف والوادي.

■ التميز في ميدان الجودة:

لقد تحصلت شركة Condor على شهادة الإيزو 9001 في سنة 2008 مما يمنح منتوجاتها التميز عن المنافسة في الجزائر والدخول إلى الأسواق العالمية، كما تستعمل MRP (Méthode De Résolution Problème) الذي يضم مخطط السبب والأثر والعصف الذهني.

وتسهل إدارة شركة Condor على التنوع في المنتوجات وطرح منتوجات جديدة حتى تلبى حاجات زبائنها وتصل إلى تطلعاتهم، كما تتمتع شركة Condor بشبكة كبيرة من وكلاء خدمات ما بعد البيع تغطي كامل التراب الوطني وهو ما لا تتوفر عليه أي شركة منافسة حيث يقومون بالإستماع لشكاوي الزبائن وإعداد التقارير شهريا التي تبين نسبة الأجهزة المعابة إلى إجمالي الإنتاج المباع منذ البدء في التصنيع.

■ التميز في ميدان التكنولوجيا:

تمتلك شركة Condor تكنولوجيا تمييزية عن طريق مشروع SMT (Technologie Surface Mounting) وهو عبارة عن إستثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية مهما كان حجمها يعمل به إنسان آلي يستطيع تركيب 50000 بطاقة إلكترونية في الساعة مهما كان حجمها ، مما منحها فرصة بيع البطاقات الإلكترونية إلى منافسيها بدال من إستردادها هذا ما أعطها ميزة تنافسية في المجال الإلكتروني، كما أبرمت الشركة عدة إتفاقيات مع شركات عالمية مثل ميكروسوفت لحماية الزبون الجزائري من القرصنة وإعطاء المنتج أكثر شرعية.

فيما يخص نظام المعلومات بدأت بمشروع (ERP) (Enterprise Ressources Planing) في فيفري 2008 الذي ساعد العمال على التحكم أكثر في وظائفهم.

6- نشاط التصدير لشركة Condor .

كان التصدير أحد الأهداف المسطرة من قبل المديريين داخل شركة Condor، فعملت الشركة على تحسين أدائها بتكثيف مجهوداتها على جميع المستويات والإستثمار في الموارد البشرية، مما أدى إلى نجاحها على المستوى المحلي، والذي يعتبر المنطلق الرئيسي لمباشرة عملية التصدير بمستويات جودة عالية موافقة للمعايير الدولية، فقامت بمضاعفة الإنتاج وكسر الحدود الوطنية إلى العديد من الدول الإفريقية والعربية وكذا دخول السوق الأوروبية، حيث قامت شركة Condor بإنشاء مديرية خاصة بنشاط التصدير منفصلة حالياً عن هيكلها التنظيمي، حيث تخطط لإدماجها في الهيكل التنظيمي بعد تطويرها والتي تطمح الشركة من خلالها للوصول إلى التصدير الدائم¹.

كما تجدر الإشارة هنا إلى أن إلتزام شركة Condor بمعايير المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح ساهم بشكل كبير في ريادتها على المستوى المحلي وبلوغ مستويات سمحت للشركة من تصدير منتجاتها، حيث تعلقت هذه المستويات بالموارد المالية الضرورية لمضاعفة الإنتاج وتمويل عملية التصدير، كما تمكنت من الحصول على العديد من الشهادات العالمية التي تشترطها بعض الدول².

1.6-المنتجات الموجهة نحو التصدير:

تقوم شركة Condor بتصدير جميع منتجاتها (تشكيلة المنتجات التي سبق ذكرها) نحو العديد من الدول العربية والإفريقية، إلا أن التصدير إلى الدول الأوروبية فكانت فرنسا هي أول دولة معنية بالتصدير والذي تم بعقد صفقات على أساس طلبيات محددة حيث يقتصر على المنتجات التي تحمل علامة الإعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية CE فقط وهي المنتجات البيضاء: الثلاجات، آلات الطبخ والمكيفات، أما فيما يخص الهواتف

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

²المرجع السابق.

النقالة واللوحات الإلكترونية فإن المواد الأولية المحصل عليها من الخارج والتي تدخل في تركيبها تأتي من خارج تكون أصلا حاملة لهذه العلامة¹.

2.6-أهم الدول المستوردة لمنتجات شركة Condor :

تقوم شركة Condor بتصدير منتجاتها كمرحلة تمهيدية لعملية التصدير الدائم عن طريق طلبات للعديد من الدول العربية والإفريقية وكذا الدول الأوروبية: تونس، المغرب الأردن، موريطانيا، فرنسا، تنزانيا، المالي.

أما بخصوص عملية التصدير ذكر "بن حمادي" أنهم تلقوا طلبات من دول إفريقية ومشرقية كالأردن وساحل العاج، إضافة إلى دول أوروبية منها سويسرا وفرنسا، إضافة إلى فتح فرع لشركتها في السودان وهي تشتغل حاليا، حيث منتجات شركة Condor حاليا بالأسواق السودانية أما فيما يتعلق بتصدير منتجات "Condor" نحو السودان أوضح ملك الشركة "بن حمادي" أن العملية ستتم في شكل قطع للتركيب في دولة السودان بفضل شركة ستنشئ هناك، مع مرافقة السودانين بكفاءات وخبرات Condor في المجال، والإنطلاقة ستكون بتركيب أجهزة البلازما، معلنا أن دخول السوق السودانية يعني إقتحام 13 دولة منتمية إلى إفريقيا الوسطى².

إن قيام شركة Condor بهذه الخطوة أكد سعيها الدائم لتوفير أفضل من التكنولوجيا و جعلها في إطار المستخدم، و ما هذه الخطوة إلا دليل على النوعية الجيدة للمنتجات التي أصبحت تقدمها الشركة خصوصا في الفترة الأخيرة، و هو الأمر الذي يؤكد إحترام الشركة للمعايير العالمية و الأوروبية.

3.6-أهم الشروط التي تفرضها الدول المستوردة لمنتجات شركة Condor :

تفرض الدول المستوردة لمنتجات شركة Condor بعض الشروط عليها من أجل السماح لمنتجاتها للتسويق داخل أسواق هذه الدول بحيث وكما هو معلوم أن الزبائن والمستهلكين بالسوق الفرنسية المرموقة تفرض إجراءات صارمة على كل البضائع المستوردة من حيث الجودة، ومدى نجاحها في سوقها المحلي والشهادات المحصل عليها والتي تعكس ريادةها بما فيها شهادة الإيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية إضافة إلى ضرورة حملها لعلامة

¹أنظر الملحق رقم (07).

²مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري وأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

الإعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية **CE** كما سبق التطرق إليها، بالتالي فإن الصفقة التي تمكنت **Condor** من إبرامها تعتبر أحسن شهادة على نوعية منتجاتها وثقة الأسواق الدولية بالشركة الجزائرية الرائدة. أما فيما يخص الدول الإفريقية والعربية والتي تعتبر من الأسواق المحفزة والجذابة لشركة **Condor** كشركة جزائرية تطمح للتطور و الإرتقاء، فهي تشترط على أن تكون المنتجات حاملة لوسم صناعة محلية ذات جودة ونوعية¹®.

4.6- مكانة شركة Condor لدى الحكومة:

تعتبر شركة **Condor** واحدة من أهم الشركات الجزائرية التي أوصلت عالم الإلكترونيك في الجزائر لما هو عليه الآن بمنتجات ذات جودة عالية، ومساهمتها في إنعاش الإقتصاد المحلي والمساهمة في توفير مناصب الشغل وإلتزامها إتجاه المجتمع والبيئة الذين تنشط فيهما، إضافة إلى هدفها السامي وهو المساهمة في تنويع موارد الدولة ما جعل هذه الأخيرة تقدم العديد من التسهيلات والتدعيمات للشركة من أجل تسهيل عملية التصدير².

5.6- الجهود المبذولة من طرف الشركة للإستمرار في عملية التصدير والوصول إلى العالمية:

تبذل شركة **Condor** العديد من الجهود التي تدخل في إطار الإستمرار في العملية التصديرية، أهمها³:



- زيادة الإهتمام بالزبون المحلي، المحافظة على ريادة الشركة محليا بإعتبار سمعة الشركة خارج الوطن ترتكز أساسا على رأي الزبائن والمستهلكين المحليين في منتجات شركة **Condor**، من خلال صناعة منتجات جديدة بجودة عالية وفي خدمة المستهلك الجزائري بإستراتيجية أسعار مدروسة تخدم حتى أبسط المواطنين.
- تعزيز الإهتمام بالزبائن خارج الوطن بالإهتمام بمعايير الجودة العالمية ومواكبة التطورات التكنولوجية وكذا خدمات ما بعد البيع والضمانات وغيرها من الخدمات.

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

² المرجع السابق.

³ المرجع السابق.

- العمل على تحسين صورة وسمعة منتجاتها، والتشهير لعلامتها التجارية في الدول التي تصدر إليها منتجاتها حالياً.
- المشاركة في المعارض الدولية المهمة والأساسية من أجل التعريف بمنتجاتها والترويج لعلامتها التجارية من أجل إستغلال فرص صفقات تصدير منتجاتها إلى دول أخرى.

- قامت الشركة بتغيير شكل شعار العلامة التجارية من  إلى  وذلك من أجل تحسين شكله ليكون شكلاً يليق بمنتج عالمي.

6.6- آفاق شركة Condor في مجال عملية التصدير:

إن ما تسعى إلى بلوغه شركة Condor كأفاق هو بلوغ نصف مليار دولار صادرات في آفاق 2022، وذلك حسبما صرح به مالك الشركة السيد بن حمادي حيث قال إن الإستراتيجية التي وضعتها Condor تهدف إلى بلوغ نسبة صادرات بـ 50 بالمائة من منتجات Condor في غضون 2022، بينما سيتم تخصيص 50 بالمائة المتبقية للسوق الداخلي، مشيراً إلى أن Condor يسعى للوصول إلى صادرات بـ 500 مليون أورو في 2022. وحسب بن حمادي فإنه إضافة لهذين الشركتين الفرنسيتين سيتم إنهاء عقد ثالث في اليوم الأخير من معرض برلين الدولي¹.

إضافة إلى الأفاق التالية²:

- توقيع المزيد من الصفقات التجارية في العديد من الدول لتسويق منتجاتها بهذه الدول.
- تسعى الشركة إلى تعظيم عمليات التصدير نحو الخارج لتصل علامتها التجارية إلى أكبر عدد من الدول ولتصبح عالمية.
- فتح المزيد من نقاط بيع في الخارج. مشروع فتح قاعتين لعرض منتوجات "كوندور" الجزائري الأصل، بكل من العاصمة الفرنسية باريس وجنيف السويسرية في القريب العاجل بعد تدشين قاعتين مماثلتين بالسودان.

¹ معلومات حول شركة Condor منشورة على الموقع:

www.echoroukonline.com/ara/articles/.../497047.html

² مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

- المساهمة في تنوع موارد الدولة من خلال عملية التصدير لتحصيل النقد الأجنبي.
- إبرام المزيد من الصفقات المهادفة لأبعد الأسواق الخارجية الواعدة للدول الإفريقية والآسيوية والعواصم الأوروبية كأوي أكبر الجاليات الجزائرية.
- الوصول إلى عملية التصدير الدائم.

المبحث الثاني: مساهمة برامج المسؤولية الإجتماعية المعتمدة في بلوغ متطلبات التصدير لدى شركة Condor.

تمهيد:

قامت شركة Condor بأولى خطواتها للعالمية من خلال عملية التصدير نحو العديد من الدول الإفريقية والعربية إضافة إلى الدول الأوروبية، وذلك بعد بلوغها مستويات عالية من الجودة وإرتفاع حجم مبيعاتها سنة بعد سنة وإكتساحها السوق المحلي بحصة سوقية عالية، وذلك راجع لمجهودات مسيريتها والقائمين عليها إتجاه أصحاب المصالح بالإعتماد على برامج المسؤولية الإجتماعية ضمن نشاطها خاصة إتجاه موردها البشري والذي يعتبر أساس تميزها وتفوقها وذلك قبل وبعد حصولها على شهادة **ISO26000** للمسؤولية الإجتماعية، حيث سيتم التعرف من خلال هذا المبحث على كيف ساهمت هذه البرامج في قيام ودعم عملية التصدير في الشركة، إضافة إلى التعرف على واقعه وأفاقه المستقبلية.

المطلب الأول: مشروع تنفيذ مواصفة ISO 26000 في شركة Condor.

تعد شركة Condor إحدى الشركات الجزائرية التي إستفادت من مشروع تنفيذ مواصفة **ISO26000** للمسؤولية الإجتماعية في إطار المبادرة الإقليمية التي أطلق عليها اسم المسؤولية الإجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا **la RS dans la région MENA**، كما سبق التطرق لها في الفصل الثاني والتي إستهدفت 8 دول بما فيها الجزائر مدته 4 سنوات، حيث أن المنظمة الدولية للتقييس **ISO** هي التي أشرفت على هذه المبادرة، أما الوكالة السويدية للتنمية الدولية كانت هي الممولة لهذا المشروع، حيث قدرت مدة تنفيذه في شركة Condor سنة كاملة، وذلك وفقا للأساس الذي بنيت عليه مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية كمايلي¹:

إن بناء ووضع مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية تم بفضل مساهمة أكثر من 90 دولة و40 منظمة عالمية بالإضافة الى 400 خبير، وذلك من أجل إنشاء وإعطاء إطار مرجعي يهدف إلى خلق توافق دولي حول معنى وإتجاه المسؤولية الإجتماعية وذلك من خلال عنصرين أساسيين هما:

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق، السيد:الواهم عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (13).

• 7 سبعة مبادئ أساسية.

• 7 سبعة أسئلة مركزية.

نشرت هذه الموصفة في نوفمبر 2010 بهدف توفير وتقديم الخطوط التوجيهية للمسؤولية الإجتماعية لأي نوع من المنظمات وليس متطلباتها بمعنى العمل على تنفيذ أفضل الممارسات.

■ المبادئ السبعة الأساسية التي تدخل ضمن بناء موصفة ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية:

- المساءلة.
- الشفافية.
- السلوك الأخلاقي.
- الإعتراف بمصالح أصحاب المصلحة.
- إحترام مبدأ المساواة.
- الأخذ بعين الإعتبار المعايير الدولية للسلوك الأخلاقي.
- إحترام حقوق الإنسان.

هذه المبادئ تحدد قيم قوية للسلوك لتوجيه الإجراءات وقرارات المنظمة.

كما أن هذه المبادئ تنطبق على جميع مجالات الأعمال DA المحددة في الأسئلة المركزية QC.

■ الأسئلة المركزية QC:

يمكننا توضيحها فيما يلي:

تعتبر الأسئلة المركزية QC هي قلب موصفة ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية، حيث تتناول المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية على أن تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمات.

لا بد لهذه الأسئلة المركزية QC أن تعالج قضايا المسؤولية الإجتماعية بشكل منطقي شامل، كلي ومتربط.

الأخذ بعين الإعتبار التأثيرات البيئية والإجتماعية بالنظر إلى النتائج المتعلقة بمجموع الأسئلة المركزية QC.

كل سؤال مركزي QC يعالج موضوع معين:

- وصف عام ومباشر لكل من المنظمة والمسؤولية الإجتماعية.
- تقديم وعرض للمبادئ الخاصة بالسؤال المركزي QC.
- نطاق مجال الأعمال DA المتعلق بالمسؤولية الإجتماعية.
- كل مجال عمل DA كذلك يعمل على عرض وتقديم شامل نشاطات والإجراءات الممكنة للمنظمة وتوقعات المجتمع المتعلقة مباشرة بمجال العمل هذا DA.
- الأسئلة المركزية السبعة 7QC المحددة لها أهمية لدى أي منظمة.

يجدر الإشارة هنا كملاحظة أنه ضمن أي سؤال مركزي QC فإن مجالات الأعمال DA ليس بالضرورة أن تكون ذات علاقة أو صلة بجميع المنظمات.

1- إدماج مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية في شركة Condor:

إن تنفيذ مشروع مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية في أي منظمة يتم إنطلاقاً من الإجابة على الأسئلة التالية¹:

- كيف يتم بناء وإعطاء منهج للمسؤولية الإجتماعية؟
- ما هي الطريقة المستخدمة؟
- كيف يتم تحليل وتحديد الأسئلة المركزية QC لمواصفة ISO 26000 ؟

حيث يمكننا القول أنه كما هو الحال بالنسبة لأي عملية إدارة تغيير، فهنا لدينا مشروع منظمة حقيقي بمراحله ومعامله، فريقه والمسؤوليات المرتبطة به.

2- مخطط تنفيذ مشروع ISO26000 للمسؤولية الإجتماعية:

يحتوي مخطط العمل² هذا على الأسئلة المركزية QC لمشروع تنفيذ المواصفة لكل مجالات الأعمال DA كما هو موضح في النموذج في الجدول (3-3) وذلك من أجل الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي النتائج المتوقعة؟

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق، السيد:الواهم عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (13).

²أنظر الملحق رقم (15).

- ما هي مؤشرات النجاح؟
- ما هي الطريقة، ما هي النتائج، وكيف تم تحقيقها؟ (الطريقة).
- تحديد المعالم، التخطيط، من يفعل ماذا؟، وما تبع ذلك.
- التقييم الذاتي للنجاح والمراجعة.
- إستعراض وتحليل النجاح ومراجعة المبادئ التوجيهية.

الجدول (3-3): مخطط تنفيذ مشروع ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية.

أ المشروع	ب المعالم الرئيسية	ت مسؤول المشروع	ث التدخلات	ج الانتهاء	ح المؤشرات
QS1//DA1	-المبادئ، الرؤية والقيم.	مساعد DG- QHSE/DRH	<u>التدخل:</u> -تنظيم أيام تدريبية وتكوينية حول المواصفة العالمية ISO 26000 للموظفين (ن-1 ون-2).	2013/12/31	عدد الموظفين المكونين / مجموع الموظفين
QC1	-المسؤولية والمساءلة والشفافية.	مساعد DG- QHSE/ مدير اللوجستيك	<u>التدخل:</u> -تحديد أصحاب المصلحة من قبل الإدارة. -تنفيذ مصفوفة أصحاب المصلحة للتحقق من الصحة. -إدراج هذا الاتجاه ضمن عقود الموردين وخلال اختيار الموردين.	2013/12/31	عدد أصحاب المصلحة المدرجين في المصفوفة / إجمالي أصحاب المصلحة المحددين
DA2	-العلاقات مع أصحاب المصلحة.				
DA3					
QS1/DA4	-احترام القوانين وقواعد الأخلاق.	المسؤولون عن المبيعات	<u>التدخل:</u> -إدراج هذا الاتجاه ضمن عقود الموردين وخلال اختيار الموردين.	2013/12/31	عدد العقود الموجودة ضمن البند/ مجموع العقود
QS1/DA5	-المنهج الاستراتيجي والأهداف: التخطيط لإدماج ونشر المسؤولية الاجتماعية.	مساعد DG/QHSE	<u>التدخل:</u> -تحديث سياسة QSE من خلال إدراج أبعاد المسؤولية الاجتماعية. -التعريف بمؤشرات المسؤولية الاجتماعية والإدماج في العمليات (تحديث جدول نشر الأهداف).	2013/12/31	معدل بلوغ الأهداف
QS1/DA6	-نشر المسؤولية الاجتماعية.				
QS1/DA7	-مراقبة الأداء.				
QS1/DA8	-تحسين أداءات الشركة.				

Le source : La Responsabilité Sociétale Journée d'études, Université Mohamed El

Bachir El Ibrahimi, Le 29/04/2013.

3- عملية التشخيص الذاتي:

في إطار الوقوف على القيام بإعداد تقييم أولي لإدماج مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية وفقا للأدوات العالمية الموافقة للأسئلة المركزية **QC** للمواصفة العالمية **ISO 26000** ، تم القيام بتشخيص ذاتي لشركة **Condor** للإحاطة بوضعيتها ومعرفة مدى قابليتها لتحسيد هذا المشروع¹، حيث تم ذلك تبعا لثلاث مستويات وفق أساس معياري (الأداء، الأهمية) كما هو موضح في الجدول رقم (3-4) الموالي محاولة الإجابة على سؤال هل فعلا الشركة تقوم بإحترام المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الإجتماعية وهل أهل للحصول على هذه المواصفة؟ حيث:

-يوضح المستوى الأول أداء الشركة لمجالات الأعمال **DA** التي تستوجب المبادرة **Initiation** والتي تعتبر ذات الأهمية الضعيفة.

-أما المستوى الثاني متعلق بأداء الشركة لمجالات الأعمال **DA** التي تستوجب الإنجاز **Réalisation** والتي تعتبر ذات الأهمية المتوسطة.

-أما المستوى الثالث يوضح أداء الشركة لمجالات الأعمال **DA** التي تستوجب التحسين **Amélioration** والتي تعتبر ذات الهمة المرتفعة.

¹أنظر الملحق رقم (16).

الجدول (3-4): التقييم الأولي لإدماج مواصفة ISO 26000 وفق أساس معياري (الأداء، الأهمية).

الأهمية	الأداء	المستوى
<p>Importance ضعيفة faible</p> <p>-تتعلق بمجال الأعمال غير متحكم فيه والذي يمكن تركه لوقت لاحق.</p>	<p>Initiation المبادرة</p> <p>-تتعلق ببساطة بوعي المسييرين. -تنفيذ الإجراءات والأعمال التي لم تنحز بعد وكذا إتخاذ القرارات والتحديات التي تتجسد فيها المبادرة.</p>	1
<p>Importance متوسطة moyenne</p> <p>-تتعلق بمجال الأعمال التي لها تأثير على نجاح مشاريع الشركة بسبب عدم التحكم فيها، بالتالي لا بد من التحكم فيها لتحسيد المشاريع وتحقيق الأهداف.</p>	<p>Réalisation الإنجاز</p> <p>-تحقيق النتائج من خلال تجسيد المبادرات وإنجازها.</p>	2
<p>Importance مرتفعة forte</p> <p>-تستوجب هذه الأهمية ضرورة التحكم في مجالات الأعمال وذلك نظرا لتأثيرها الكبير على إستمرارية الشركة وحوكمتها.</p>	<p>Amélioration التحسين</p> <p>-التحسين المستمر للأعمال الداعم للتنمية المستدامة والإبداع.</p>	3

Le source : La Responsabilité Sociétale Journée d'études, Université

Mohamed El Bachir El Ibrahim, Le 29/04/2013.

لا بد أن نشير هنا الى أنه عند دمج المعيارين لكل من الأداء والأهمية عند أي مستوى فإن ذلك لا يسمح بتحديد وضعية مجال العمل المشخص **DA** وإنما يبرز كذلك معالم المسؤولية الاجتماعية المتبعة والممارسة فعليا، إضافة الى إبراز التي لا بد أن تمارس مستقبلا.

كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن تقاطع كل من معيار الأداء ومعيار الأهمية بمؤشراتهم ينتج عنه مصفوفة تسمى بمصفوفة تحديد أولويات العمل الموضحة في الشكل رقم (3-2) أدناه:

الشكل (3-2): مصفوفة تحديد أولويات العمل.

3	Forte	Réagir رد الفعل	Agir الاستجابة	Conforter تعزير
		Moyenne	Agir الاستجابة	Agir الاستجابة
1	Faible	Veiller التأهب	Veiller التأهب	Veiller التأهب
		Initiation المبادرة	Réalisation الإنجاز	Amélioration التحسين
		1	2	3
		Performance		

Le source : La Responsabilité Sociétale Journée d'études, Université Mohamed

El Bachir El Ibrahimy, Le 29/04/2013.

تضم مصفوفة أولويات العمل لشركة Condor الناتجة عن تقييم مجالات الأعمال DA

كما هي موضحة في الشكل أعلاه 9 خانات لأربع حالات: حالة رد الفعل Réagir، حالة

الإستجابة Agir، حالة تعزيز Consolider، التأهب Veiller والتي توضح معالم المسؤولية

الإجتماعية بنسب متفاوتة تبعا لكل مجال الأعمال DA على حدى، وذلك كما يلي:

• مجالات الأعمال DA التي ظهرت فيها معالم المسؤولية الإجتماعية في حالة رد الفعل

Réagir والتي ظهرت باللون بالأحمر في المصفوفة والناتجة عن تقاطع مجالات الأعمال DA

التي تستوجب المبادرة مع الأهمية المرتفعة فهي مجالات الأعمال DA التي تعتبر ذات الأولوية

للعمل عليها من قبل الشركة.

• مجالات الأعمال DA التي ظهرت فيها معالم المسؤولية الإجتماعية في حالة الإستجابة Agir

والتي ظهرت باللون الأصفر في المصفوفة والتي نتجت عن تقاطع كل من: مجالات الأعمال DA

التي تستوجب المبادرة مع الأهمية المتوسطة، مجالات الأعمال DA التي تستوجب الإنجاز مع

الأهمية المتوسطة، ومجالات الأعمال DA التي تستوجب الإنجاز مع الأهمية المرتفعة فهي تعتبر

مجالات الأعمال ذات الأولوية الثانية للعمل عليها من قبل الشركة.

• مجالات الأعمال DA التي ظهرت فيها معالم المسؤولية الإجتماعية في حالة تعزيز

Consolider والتي ظهرت باللون الأخضر في المصفوفة والتي نتجت عن تقاطع كل من:

مجالات الأعمال DA التي تستوجب التحسين مع الأهمية المتوسطة وكذا تقاطعها مع الأهمية

المرتفعة فهي تعتبر مجالات الأعمال DA ذات الأوضاع الحسنة والمقبولة فهي فقط تتطلب تعزيز

تلك المعالم من قبل الشركة.

• مجالات الأعمال DA التي ظهرت فيها معالم المسؤولية الإجتماعية في التأهب Veiller والتي

ظهرت باللون الرمادي في المصفوفة والتي نتجت عن تقاطع كل من المبادرة، الإنجاز والتحسين مع

الأهمية الضعيفة فهي تضم مجالات الأعمال DA الحالات الجيدة والمتحكم فيها إضافة إلى تلك

غير متحكم فيها والذي يمكن تركها لوقت لاحق.

وللتعمق أكثر في التشخيص الذاتي لمعالم للمسؤولية الإجتماعية في شركة Condor كان لا بد من

تجميع مجالات الأعمال DA في كل سؤال مركزي QC تحمله هذه المواصفة العالمية وفق مخطط تنفيذ

المشروع، حيث أن عدد هذه الأسئلة المركزية التي تحملها المواصفة العالمية هو 7.

الجدول رقم (3-5): نتائج التشخيص الذاتي

الشفرة	الأسئلة المركزية	رد الفعل	الاستجابة	تعزيز	التأهب
Code	Question Centrale	Réagir	Agir	conforter	veiller
QC1	الحكومة	4	5	3	
QC2	حقوق الانسان	4	7	0	2
QC3	ممارسات الأعمال	2	5	4	
QC4	البيئة	1	3	1	1
QC5	الممارسات التشغيلية العادلة	3	2	1	1
QC6	قضايا المستهلك	2	3	4	
QC7	إشراك المجتمع المحلي والتنمية	1	5	1	1
	المجموع	17	30	14	5

Le source : La Responsabilité Sociétale Journée d'études, Université Mohamed

El Bachir El Ibrahimi, Le 29/04/2013.

حيث من خلال وبعد إجراء هذه العملية والوصول إلى النتائج وفق مخطط تنفيذ المشروع يتم تجميعها في الجدول رقم (3-5) الموضح أعلاه بهدف إستنتاج وإستخلاص معالم المسؤولية الإجتماعية وأماكن تواجدها والحكم عليها وفق الشرح التالي:

- مجالات الأعمال **DA** والتي تم ظهورها في النتائج في حالة رد فعل **Réagir** والمشار إليها باللون الأحمر تعتبر ذات أولوية للعمل عليها خاصة التي ظهرت بأرقام مرتفعة نوعا ما مثل الحكومة، وحقوق الانسان.
- أما مجالات الأعمال **DA** والتي ظهرت نتائجها في حالة إستجابة **Agir** تعتبر ذات أولوية ثانية التي لا بد من العمل عليها.

• مجالات الأعمال DA التي ظهرت نتائجها في حالة تعزيز Conforter والمشار إليها باللون الأخضر تعتبر حالات مقبولة في وضع حسن تتطلب تعزيزها فقط.

• أما فيما يخص مجالات الأعمال DA التي ظهرت في نتائجها في حالة التأهب Veiller فهي تعتبر الحالات الجيدة والمتحكم فيها في الشركة مع تلك غير متحكم فيها والذي يمكن تركها لوقت لاحق.

حيث أظهرت النتائج في الأخير في شركة Condor أن هناك 17 مجال عمل DA في حالة فعل Réagir تعتبر ذات أولوية للعمل عليها في حين أظهرت النتائج أن هناك 30 مجال عمل DA في حالة إستجابة Agir تعتبر ذات أولوية ثانية التي لا بد من العمل عليها في الشركة.

أما مجالات الأعمال DA التي ظهرت نتائجها في حالة تعزيز Conforter فقد قدرت بـ 14 والتي تعتبر حالات مقبولة في وضع حسن تتطلب تعزيزها فقط.

أما مجالات الأعمال DA التي ظهرت في نتائجها في حالة التأهب Veiller فقد بلغت 5 مجالات أعمال DA هي تعتبر الحالات الجيدة والمتحكم فيها كما ينبغي في الشركة.

المطلب الثاني: مساهمة إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في قيام ودعم عملية التصدير.

إن منطلق مساهمة إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في قيام ودعم عملية التصدير هو رياتها على المستوى المحلي من خلال تأثير هذه البرامج على مزيجها التسويقي في المدى الطويل، إضافة إلى التسهيلات والتدعيمات التي تلقاها من قبل الدولة من جراء سمعتها الطيبة ومساهمتها الإقتصادية في الوطن وكذا المساهمة في حل العديد من المشاكل الإجتماعية في الوسط الذي تنشط فيه.

1- برامج المسؤولية الإجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor إتجاه أصحاب المصالح لديها: بعد المقابلة التي أجريناها مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM لشركة Condor خرجنا بمجموعة من المعلومات عن الشركة وذلك وفقا للأسئلة التي سطرناها من قبل والمتعلقة بهذه البرامج إتجاه أصحاب المصلحة،

حيث تنتهج شركة Condor مجموعة من الأنشطة كمسؤولية إجتماعية إتجاه أصحاب المصالح، وذلك من أجل تحصيل المزايا التنافسية الناجمة عن هذا الإلتزام وتحسين صورتها في المجتمع بالتالي بلوغ أهدافها وهي كما يلي:

1.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية:

تولي شركة Condor أهمية كبيرة للموارد البشرية، إنطلاقا من سلسلة من برامج المسؤولية الاجتماعية على أساس إستراتيجي، يمكن توضيحه في قول نائب المدير العام حيث قال: "نحن في مؤسسة Condor إلكترونيك رأس المال البشري هو أساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك أعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش من التحرك يغطي العديد من الميادين ويجعلها تتدخل في كل مراحل عمل الأجير"¹، حيث يمكننا عرضها أهمها فيما يلي²:

- **عمليات التوظيف:** تقوم شركة Condor بالإعلان عن التوظيف داخليا (داخل الشركة) وإعلانات خارجية (وكالات التشغيل، مواقع الأنترنت....)، والتوظيف يكون على أساس الخبرة والشهادة، وهذا كله من أجل إستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات والمهارات من سوق العمل، حيث تتم العملية بطريقة صريحة وعادلة.

الجدول الموالي يوضح تطور عدد الموظفين بالشركة في الفترة (2013-2016-مارس 2016):

الجدول رقم(3-6): تطور عدد الموظفين بالشركة في الفترة (2013-2016-مارس 2016).

السنة	2013	2014	2015	مارس 2016
إطارات	343	449	584	608
أعوان تحكم	666	854	1351	1478
أعوان تنفيذ	3297	3371	3545	3582

المصدر: شركة Condor ، مصلحة إدارة الموارد البشرية.

¹ عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد2، الجزائر، ماي 2007، ص48.

²مقابلة مع المسؤولة عن قسم التكوين ومراقبة التسيير بمصلحة إدارة الموارد البشرية السيدة: أسماء شيبيري لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 6).

■ **التكوين المستمر للعمال في داخل وخارج الوطن:** تعطي شركة Condor إهتماما كبيرا لجانب تكوين العمال بإعتباره تحفيزا ماديا ومعنويا وذلك لكونه ينمي روح الإلتماء لدى العامل حيث أن حرص الشركة على تطوير مهاراتهم يشعره بإهتمام الشركة به ورغبتها في الإستمرار في العمل معها والمحافظة عليه، حيث يلتزم التكوين جميع المجالات سواء التقني (الإنتاج)، التسيير، التسويق، المجال التكنولوجي، المجال الإلكتروني... وغيرها، ليقف عددها أكثر من **120** تكوين بتكاليف تفوق المليار سنتيم سنويا¹.

إن الطريقة التي تعتمدتها شركة Condor في التكوين هي طريقة ذات فعالية ونتائج جيدة في تحقيق ما تصبوا إليه الشركة، أغلب عمليات التدريب المنجزة على المصادر الخارجية (كوريا الجنوبية، الصين، إيطاليا، ألمانيا)، خاصة تلك التي تتعلق بطرق وتقنيات الإنتاج مع الدول التي تتعامل معها في إستيراد آلات الإنتاج وذلك إنطلاقا من أن إدخال المعدات والآلات الحديثة يتطلب يد عاملة ماهرة لتشغيلها ، مما سمح للشركة من رفع كفاءة عمالها المعرفية والتقنية.

أما العمال العاديين فيعتمد في تكوينهم على التكوين الداخلي ويتولى تكوينهم المسؤول المباشر(رئيس الوحدة). والجدول الموالي يوضح عدد العمال المستفيدين من التكوين سنويا في الفترة (2012-2014):
الجدول رقم (3-7): الموارد البشرية المستفيدين من التكوين في الفترة (2012-2014):

السنة	2012	2013	2014
تكوين خارج المؤسسة	19	12	06
تكوين داخل المؤسسة	585	474	901
المؤتمرات والملتقيات	09	22	11
المتربصين	186	204	288

المصدر: شركة Condor ، مصلحة الموارد البشرية.

- تحقيق العدالة والمساواة بين جميع العمال.
- توفير الرعاية الصحية بتوفير طب العمل والفحوصات الطبية الشاملة الدورية للعمال² علما ان الصحة تدخل ضمن قانون العمل، إضافة إلى توفير التأمينات الإجتماعية.
- توفير النقل للعمال من مناطق السكانات إلى غاية المنطقة الصناعية أين تتواجد الشركة والعكس إضافة إلى جودة الطعام المقدم.

¹ مقابلة مع المسؤولة عن قسم التكوين ومراقبة التسيير بمصلحة إدارة الموارد البشرية السيدة: أسماء شيبيري لشركة Condor (أنظر الملحق رقم

6).

² أنظر الملحق رقم (32).

- توفير الأمن الصناعي عن طريق العمل على تفادي حوادث العمل إضافة إلى توفير التأمينات في حالة حدوثها.
- إحترام حقوق العمال من خلال الزيادة في الأجور: تتم الزيادة في الأجور للعمال في شركة Condor كل ثلاث سنوات وذلك حسب الأجر القاعدي لكل عامل شريطة أن لا يكون هذا الأخير قد تعرض لأي عقوبة من قبل الشركة، إضافة إلى أن شركة Condor تقدم أجور محترمة بإمكانها تقديم مستوى معيشي لا بأس به.
- تقدم شركة Condor منح مالية Primes لعمالها كل 3 أشهر، وذلك وفق سلم تنقيط مقدم من قبل كل مسؤول في مصلحة معينة وذلك على كل المستويات، إضافة إلى منح الساعات الإضافية.
- تتم الترقية في شركة Condor للعمال والإطارات على أساس المهارات والجهود المبذولة من قبل كل عامل وفعاليتها في الشركة حيث يمكن أن يترقى العامل أكثر من مرة في سنة واحدة.
- تنظيم رحلات عمرة للعمال سنويا عن طريق القرعة، بشرط 5 سنوات أقدمية في الشركة، وفي حالة فوز عاملة (إمرأة) في القرعة يرافقها زوجها وذلك على حساب الشركة.
- تقديم إعانات مالية للعمال، بشرط تقديم دليل طلب الإعانة، إضافة إلى أن يكون للعامل سنة واحدة على الأقل عمل داخل الشركة.
- تقديم سلفات مالية، أو إمكانية الحصول على منتجات الشركة والدفع يكون بالتقسيط عن طريق إقتطاع مبلغ معين من أجر العامل شهريا.
- تنظيم مخيمات العطل الصيفية لصالح العمال وأبنائهم¹.
- تقديم منح مالية كل 6 أشهر، إضافة إلى السنوية عند توزيع الأرباح، كما تقدم منح مالية متعلقة بالأعياد والمناسبات وشهر رمضان.
- القيام بحفلات تشريفية لتكريم مسيري نقاط البيع عبر الولايات وخارج الوطن.
- تقديم منح مالية للعمال في حالة إزياد مولود، ختان الاطفال، الولادة القيصرية، زواج، وفاة.
- كما تقدم الشركة تحفيزات لوكلاء خدمات ما بعد البيع المتعاقد معهم والمنتشرين عبر الولايات إلا أنها تتميز بالمحدودية بالمقارنة مع ما تقدمه للتقنيين المتخصصين في خدمات ما بعد البيع التابعين لها، حيث تظهر هذه المحدودية في توفير التدريب الذي يكون لمدة معينة مع ضمان الإطعام والنقل والإيواء، كما

¹ أنظر الملحق رقم (51).

يستفيد الوكيل من إمتياز شراء قطع غيار من الشركة وبأسعار منخفضة عن السوق من أجل التدخلات خارج مدة الضمان، إضافة الى الشهرة التي يحظى من خلال العلامة التجارية للشركة بصفته متعاقدًا معها.

- تقديم تحفيزات للأعوان التجارية في مختلف نقاط البيع (VENDEURS) وذلك بتخصيص لهم نسبة من مبلغ البيع لمنتج معين بهدف تحفيزهم على العمل وتعظيم رقم الأعمال¹.

2.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الزبائن:

يتمثل زبائن شركة Condor عموما في الأشخاص الطبيعيين الذين يقتنون منتوجاتها إضافة إلى الهيئات الإدارية مثل الجامعات الجزائرية المؤسسات العمومية والخاصة، بريد الجزائر على المستوى الوطني، مديريات التسيير العقاري، المديريات العامة للأمن الوطني، الجماعات المحلية سواء الولاية أو المجالس الشعبية شركة سوناطراك وسونلغاز،بالإضافة إلى تجار التجزئة المتواجدين في كل أنحاء التراب الوطني².

تعتمد شركة Condor على سلسلة من برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه زبائنهم، حيث يحظى هذا الأخير بمكانة هامة ضمن إستراتيجية الشركة سعيا لإرضائهم وتلبية إحتياجاتهم من خلال جملة من الإهتمامات كما يلي³:

- تقديم منتجات متنوعة ذات جودة عالية بأفضل العروض والخدمات وتكنولوجيا عصرية، حيث لا يحتاج الزبون لإقتناء أكسيسوارات هذه المنتجات من أي محل لأنه مزود بكل المستلزمات خاصة الهواتف النقالة.
- القيام بدراسات سوقية بصفة مستمرة من أجل التعرف على تطلعات الزبائن وقدراتهم الشرائية محاولة تلبية رغباتهم.

¹ أنظر الملحق رقم (44).

²مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55)..

³مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

- لقد قامت شركة Condor بوضع خط مجاني رقم أخصر 3075 عن طريق تصميم نظام متكامل للرد على إتصالات زبائنها والتعرف على إحتياجاتهم ورغباتهم وكذا الرد على ومشاكلهم ومحاولة حلها¹.
- الإعلانات الصادقة المقدمة من قبل لشركة نحو زبائنها.
- توفير المنتجات في الأوقات المحددة وبأسعار منخفضة مقارنة مع أسعار منتجات الشركات الأخرى، بطلب من المدير العام للشركة لتمكين المواطنين من الحصول عليها بغض النظر عن فئته العمرية وطبقته الإجتماعية.
- إستقبال الشكاوي من المواطنين وتجار التجزئة بأخذها بعين الإعتبار ومحاولة تشخيصها والرد عليها².
- توفير عملية تسليم الطلبيات لتجار التجزئة لغاية محلاتهم في الوقت المناسب والمكان المناسب والكمية المطلوبة.
- إستفادة الزبائن من تخفيضات في أسعار المنتجات تصل حتى 10%، 15%.
- تقوم شركة Condor بمتابعة منتجات الشركات المنافسة وذلك من أجل تقديم ما هو أفضل للزبائن.
- إستعمال مواد التعبئة والتغليف جيدة بامكانها الحفاظ على المنتج وصحية لمنتجاتها المقدمة وصديقة للبيئة.
- توفير خدمات ما بعد البيع كضمان على كل المنتجات منها ما مدته سنتين وأخرى ثلاث سنوات إلى 5 سنوات لبعض المنتجات، وسنة واحدة بالنسبة للهواتف النقالة واللوحات الإلكترونية³.
- فتح نقاط البيع عبر كل التراب الوطني وذلك لتقريب المنتج من الزبائن⁴. حيث تعتبر شركة Condor نقاط البيع خطوة مهمة لتسهيل حصول الزبائن على المنتجات من أقرب مكان وبأقل تكلفة، كما تعتمد عليها من أجل تحديد الطلب المستقبلي للتزويد بالكميات المناسبة وتجميع الملاحظات والآراء التي تهمها معتمدة في ذلك على وسائل إتصال مثل الهاتف والفاكس والأنترنت لإرسال الطلبيات.

¹ أنظر الملحق رقم (45).

² أنظر الملحق رقم (46).

³ أنظر الملحق رقم (45).

⁴ أنظر الملحق رقم (17).

- تقديم عروض بيعية مغرية بأسعار منخفضة للمستهلكين إضافة إلى الهدايا في كل مرة أو مناسبة معينة وطنية أو دينية (pack)¹.

تسهر شركة Condor على أن تكون مديرياتها والوكالة التجارية ومراكز إستقبال الزبائن ونقاط البيع أن تكون مجهزة بأثاث وديكور متطور وأنيق يريح العاملين ويسر الزائرين كما أنها تسهر على إستخدام تجهيزات تكنولوجية متطورة تستجيب لمتطلبات الخدمة المتميزة بالسرعة العالية في الأداء والدقة في معالجة وتقديم المعلومات، كما تعمل على القيام بدوريات مراقبة نشاط وحالة نقاط البيع وذلك من أجل الحفاظ على استمرار أنفاقها وتحديثها بالتالي الحفاظ على صورة الشركة².

3.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموردين:

تعتمد شركة Condor على جملة من التعاملات كمسؤولية إجتماعية إتجاه الموردين الذين تتعامل معهم بهدف إستمرار التعامل على أساس علاقة المصالح المتبادلة، حيث تتعامل الشركة مع العديد من الموردين وذلك إما بإبرام تعهدات وعقود توريد معهم، أو عن طريق الحصول على تراخيص للإنتاج، أهم هذه التعاملات ما يلي³:

-إحترام مطالبهم المشروعة بإعتبارهم الممون الأساسي لها لمختلف المواد الأولية والتجهيزات وغيرها.

-الصدق في التعامل وتسديد الإلتزامات والولاء لهم كزبون معتمد بهدف الإستمرار والإستفادة من مزايا هذا الولاء لهم خاصة ما تعلق بالأسعار والأولوية في الطلبات وغيرها.

الجدول الموالي يوضح أهم هؤلاء الموردين وطبيعة المشتريات والبلد كما يلي:

¹أنظر الملحق رقم (18).

²أنظر الملحق رقم (19).

³مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

الجدول رقم (3-8): قائمة الموردين الرئيسيين لشركة Condor .

طبيعة المشتريات	البلد	اسم المورد	
Chauffe- eau à gaz	الصين	Guangdong new electric co, ltd.	1
Distributeur d'eau	الصين	Qinyuan group co, ltd.	2
m-l top loading	الصين	Sanyo electric co, ltd.	3
Aspirateur eau	الصين	Ningbo beari electronic co, ltd.	4
Valve et sonde	الصين	Hi-tech machinery co, ltd.	5
Micro ondes	سنغافورة	Media singapore trading co, ltd.	6
Asprateur poussiere	الصين	Chuahou electrical co, ltd.	7
Radiateurs a gaz	الصين	Yuan import- export co, ltd.	8
Radiateurs a h'huile	الصين	Ningbo electrical co, ltd.	9
Cuisinieres	تركيا	Vestel holland.	10
Micro- onde	الصين	Daewoo micowave co, ltd.	11
Fours encastrable	الصين	Zhongshan vatti co, ltd.	12
m-l top loading	الصين	Hisense holdings co, ltd.	13
Cuis- lave visselle	تركيا	Vestel ticaret as.	14
Cuisinieres	تركيا	Kentek disticaret sti, ltd.	15
m-l et cuisinieres	مصر	Union tech and electronical.	16
Chauffe- eau electro	مصر	Fresh electronic	17
Cuisson	سنغافورة	Artinox pte, ltd	18
Cuisson	الصين	Ningbo fotile co, ltd	19
Machine à laver	الصين	Dongbo daewoo electronic, ltd	20

المصدر: مصلحة المشتريات، شركة Condor .

4.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع:

تعتمد شركة Condor مجموعة من الأنشطة الاجتماعية إتجاه المجتمع الذي تنشط فيه خاصة بمقرها بولاية برج بوعرييج مبنية على أساس الصراحة والشفافية في التعامل، أهمها¹:

- تقديم منتجات ذات جودة عالية داخل المجتمع وبأسعار مقبولة.
- قامت الشركة ببناء مسجد وملعب لفائدة الشباب على مستوى دائرة رأس الوادي بولاية برج بوعرييج.
- تقوم الشركة بتقديم مبالغ مالية لفائدة العمال ومواطني الولاية وذلك بتنظيم مسابقات للفوز بعمرة لفائدة شخص واحد.
- الإهتمام بالبحث العلمي عن طريق تمويل الملتقيات الجامعية بجامعة البشير الابراهيمي بوج بوعرييج، إضافة الى أنشطة تشجيعية للمتمدرسين والمشاركة في العديد من التظاهرات المتعلقة بالتربية والتعليم².
- الشركة تدعم قوى من الجانب العلمي والثقافي حيث تربطها علاقات قوية مع جامعة فرحات عباس بولاية سطيف والمركز الجامعي بولاية برج بوعرييج، بحيث أنها متعاقدة معهم على توظيف الأوائل في التخصصات الإلكترونية وتمنحهم الشركة فرصة التدريب في الخارج، وبعدها توظيفه في الشركة.
- تنظيم أيام دراسية خاصة لفائدة طلبة جامعة برج بوعرييج.
- مساهمة من نوع آخر في المجتمع من خلال الإستثمار في المورد البشري لفائدة الجزائر ككل حيث أن مبادرة شركة Condor في Startup Academy وهي الأولى من نوعها لفائدة الطلبة الجزائريين المهتمين بالتكنولوجيا بخلق ورشات ودورات تدريبية، بهدف ترقية ثقافة ريادة الأعمال وتطوير المشاريع المبنية على التكنولوجيا المستدامة، وذلك في إطار تشجيع الإستثمار في مجال التكنولوجيا الحديثة، فأما بخصوص الهدف من هذه المبادرة التي إعتبرها ممثل شركة Condor إستثمارا معرفيا يأخذ بعين الإعتبار الإستثمار في المجال البشري بإعتبار أن طلبة اليوم هم إطارات الغد، وهذا ما أكد أنه مسؤولية مواطنة بالدرجة الأولى، يكفي أن شركة Condor مؤسسة جزائرية تضع على عاتقها

¹مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

² أنظر الملحق رقم (47).

مسؤولية تكوين الطلبة الجزائريين وليس بالضرورة الإستفادة من كفاءاتهم مستقبلا، إنما لتستفيد منهم الجزائر ككل¹.

- المساهمة في خلق مناصب شغل سنويا، حيث أن الشركة لا تطمح لتحقيق الربح بقدر خلق مناصب الشغل حيث تبلغ العمالة بالشركة أكثر من **5668** عامل، بالتالي المساهمة في التخفيف من البطالة من المجتمع، إضافة إلى توفير مناصب الشغل عبر التراب الوطني من خلال نقاط البيع المفتوحة.
- تقوم الشركة بدعم الأنشطة الاجتماعية والأندية الرياضية كتنظيم دورات رياضية، وفكرية، حيث رعت شركة **Condor** مباريات مثل مباراة جمال دحو للمحافظة على لقبها العالمي في الملاكمة في سنة **2012** وكذا تدعيم فريق برج بوعرييج لكرة القدم إضافة إلى أنواع أخرى من الرياضات².
- للشركة دور فعال في تدعيم وتمويل الجمعيات الخيرية، وتمثلت هذه التمويلات على العموم في مبالغ مالية للجمعيات الخيرية والرياضية، حيث قامت الشركة مؤخرا في سنة **2016** بإحتضان حملة تضامنية لمكافحة سرطان الثدي ويتبنى اللون الوردي طيلة شهر أكتوبر، معبرة عن مشاركتها في مكافحة هذا المرض الأكثر فتكا بالنساء حول العالم، ومن خلال مشاركتها في عملية "أكتوبر الوردي" التي إنطلقت على المستوى الوطني، والتي تمتد طيلة أيام هذا الشهر، تؤكد شركة **Condor** مرة أخرى قربها من زبائنها، وحرصها على المشاركة في الفعاليات المجتمعية ذات الطابع الإنساني والتكافلي، وتحرص شركة **Condor** من خلال هذه الحملة، وبصفتها إحدى العلامات التجارية الجزائرية الأكثر حضورا في البيوت الجزائرية، على تحفيز زبائنها على المشاركة في هذه الحملة، وتوعيتهم بمدى خطورة هذا المرض الفتاك، الذي تعتبر الأسباب الوراثية من أهم عوامل إنتشاره، غير أنه يمكن السيطرة عليه، والشفاء منه في حال إكتشافه في وقت مبكر، ولذلك حرصت شركة **Condor** على رفع شعار خاص بهذه الحملة، وهو "كلنا معنيون"، وبهذه المناسبة تعلن شركة **Condor** عن تخصيص جزء من مداخيل بيع كل قطعة من تجهيزات المطبخ على إمتداد هذا الشهر (طبائحات، أفران، هوت وغيرها) لصالح حملة خاصة لجمع التبرعات لصالح مرضى سرطان الثدي، كما تقود الشركة الأولى في الجزائر في مجالها حملة خاصة على موقعها الخاص على موقع التواصل الإجتماعي الفيسبوك لحث محبي الصفحة وغيرهم على المشاركة في هذه الحملة ونشرها مقابل **2** دج على كل مشاركة، وهي الحملة التي من شأنها أن تنتهي

¹ أنظر الملحق رقم (20).

² أنظر الملحق رقم (21).

يجمع مبلغ من المال سيتم الإعلان عنه و تقديمه في شهر نوفمبر المقبل لثلاث جمعيات جزائرية مختصة في مكافحة سرطان الثدي¹.

- قامت الشركة بتوزيع أساور للحجاج مجانا لموسم حج 2016، وهي عبارة عن أساور تحمل تقنية GPS من أجل تسهيل إيجاد الحاج في حالة أنه تاه في زحمة الحجاج².
- كما الشركة بانتاج ساعات يد للأطفال تعمل بنفس تقنية أساور الحج GPS حتى يبقوا تحت رقابة أوليائهم باتباع إجراءات تقنية خاصة وذلك لما شهدته ظاهرة إختطاف الأطفال من تفاقم في الجزائر³.
- تقدم مبالغ مالية لفائدة العمال ومواطني الولاية وذلك بتنظيم مسابقات للفوز بعمرة لفائدة شخص واحد، إضافة للإعانات المالية في المواسم والأعياد مثل منح أضحية العيد في عيد الأضحى لفائدة للفقراء والمعوزين.
- تقوم الشركة بتوزيع قفة رمضان في شهر رمضان لفائدة الفقراء والمحتاجين إضافة إلى تمويل المطاعم من أجل تحضير وجبات الإفطار للمعوزين وعابري السبيل⁴.
- إبقاء شركة Condor على أسعار منتجاتها مستقرة بالرغم من إرتفاع أسعار المواد الخام في السوق الدولية والمتعلقة بالمفاوضات مع أكبر الممولين بقطع الغيار.
- المساهمة في التظاهرات وحملات التبرع المختلفة لمعالجة المشاكل الإجتماعية ورعاية المعارض المختلفة مثل المعرض الوطني للنزاج⁵.
- إحياء مختلف الأعياد الوطنية والعالمية والدينية والتحسيس بها في المجتمع⁶.

¹ انظر الملحق رقم (22).

² انظر الملحق رقم (23).

³ انظر الملحق رقم (24).

⁴ أنظر الملحق رقم (48).

⁵ أنظر الملحق رقم (49).

⁶ أنظر الملحق رقم (50).

5.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة:

يعد موضوع حماية البيئة أحد أهم إهتمامات شركة Condor من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها خلال قيامها بنشاطها ما مكنها من الحصول على شهادة ISO: 14001 والخاصة بنظام إدارة البيئة في سنة 2011، وذلك نظرا للمجهودات المبذولة المتعلقة بحماية البيئة أهمها¹:

- تقوم شركة Condor بحملات توعية للحفاظ على البيئة وإحترام القوانين البيئية.
- جمع النفايات والفضلات الصناعية ومواد التغليف والكارتون وغيرها والتخلص منها في أماكنها المخصصة للتقليل من التلوث.
- تعمل الشركة نظام تسيير النفايات بإستخدام بعض المخلفات في عمليات تصنيع البوليستران.
- إحترام القوانين المتعلقة بالبيئة والحفاظ على المحيط الخارجي الذي تعمل فيه الشركة.
- مساهمتها في البحث عن الطاقات البديلة النظيفة بفتحها لوحدة إنتاج الألواح الشمسية وتركيبها في العديد من الولايات، إضافة لتنظيمها ملتقيات للتحميس بموضوع الطاقات البديلة والمساهمة في الحفاظ على البيئة².
- إنتاجها لمنتجات صديقة للبيئة تحمل الرمز البيئي مثل المكيفات والثلاجات التي تشتغل بالغازات غير ملوثة إضافة لإستهلاكها الاقتصادي للطاقة³.

6.1- برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه المساهمين:

ترى شركة Condor أن الإهتمام بالمساهمين لديها أمر ضروري بإعتبارهم الملاك والذين يزودونها بالرأسمال الضروري لنشاطها، وذلك من أجل بلوغ أهدافها وتتجلى أهم هذه المسؤوليات إتجاههم فيما يلي⁴:

- ضمان حقوقهم كمساهمين وكذلك تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها.
- العمل على تحقيق الأرباح وكذا حماية الأصول وممتلكات الشركة.

¹مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

² أنظر الملحق رقم (52).

³ أنظر الملحق رقم (39).

⁴مقابلة مع المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM السيد: الواهم عبد الحكيم لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 13).

- العمل على تطوير أداء الشركة من أجل المحافظة على المساهمين.
- تقوم الشركة سنويا بإقامة حفل لتكريم شركائها بفندق بن حمادي ببرج بوعرييج.

2- مساهمة برامج المسؤولية الاجتماعية في زيادة شركة Condor على المستوى المحلي.

ساهمت برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor في رياتها على المستوى المحلي من خلال تأثيرها على مزيجها التسويقي المقدم في المدى الطويل، حيث أن السمعة الطيبة التي إكتسبتها الشركة من جراء هذا الإلتزام ساهم في إرتفاع المبيعات وتحقيق الأرباح¹.

1.2- أثر برامج المسؤولية الاجتماعية على المزيج التسويقي لشركة Condor:

إن نجاح المزيج التسويقي لشركة Condor راجع لكفاءة القائمين عليه على مستوى كل عنصر من عناصره بفعل برامج المسؤولية الاجتماعية المكثفة التي تعتمد عليها الشركة إتجاه مواردها البشرية، وذلك بإنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسعيها بطريقة ملائمة وتوزيعها والترويج لها بشكل تقني ومدروس، وفيما يلي عرض للمزيج التسويقي المعتمد من قبل الشركة إضافة إلى تأثير تلك البرامج على هذا المزيج².

1.1.2- المزيج التسويقي المعتمد من قبل شركة Condor:

تعتمد شركة Condor مزيجاً تسويقياً متكاملًا ومتنوعاً لتسويق منتجاتها، فهي تسعى دائماً لتنويع وتطوير هذا المزيج بما يخدم مصلحتها وعملائها وتماشياً مع ظروف السوق والمنافسة، وذلك من خلال البحث عن مختلف الإستراتيجيات التي تؤثر بشكل إيجابي على مزيجها المقدم، حيث تأخذ الشركة من برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح إحدى الأدوات التسويقية. وفيما يلي عرض للمزيج التسويقي المقدم من قبل الشركة³:

▪ المنتج:

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

²المرجع السابق.

³المرجع السابق.

إعتمدت شركة Condor في سياسة المنتج على إستراتيجية التنوع من خلال تقديم تشكيلة متنوعة¹ من المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية ومواد التغليف والبولسترين والبلاستيك والألواح الشمسية، كما سبق وتطرقنا إليها في المطلب الأول لهذا الفصل.

■ التسعير:

تعتمد شركة Condor على إستراتيجية تسعيرية تنافسية هادفة إلى زيادة الحصة السوقية من خلال جلب أكبر عدد من العملاء وزيادة الولاء للزبائن والعملاء الحاليين معتمدة في ذلك على مراعاة التحكم في التكاليف المباشرة وغير المباشرة كما أن سياسة الأسعار المعتمدة من قبل الشركة تعد سياسة ترويجية وذلك من خلال التخفيضات التنافسية في كل مرة والإمميزات المقدمة في كل المناسبات.

■ التوزيع:

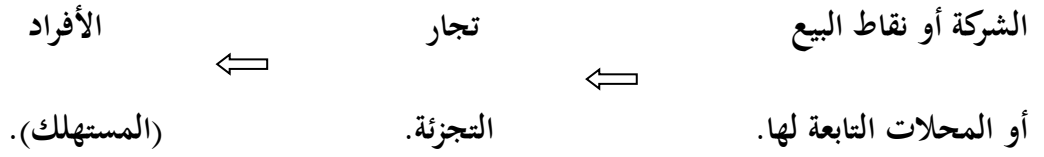
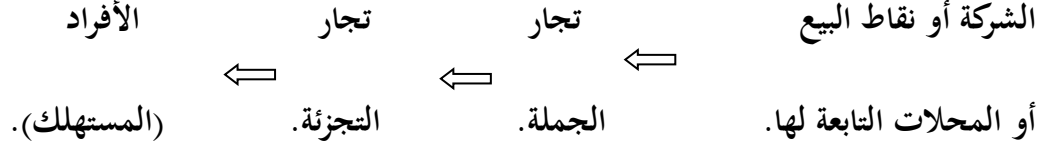
تعتمد شركة Condor على موزعين أكفاء وذوي خبرة كبيرة في مجال التوزيع حيث تقوم بتوزيع منتجاتها بإمكانياتها الخاصة عبر كامل التراب الوطني من خلال نقاط البيع الموجودة عبر الولايات والتي إعتمدتها الشركة من أجل تقريب المنتج والشركة من الزبائن.

كما أن شركة Condor في غالب الأحيان تقوم بتوزيع منتجاتها بالإعتماد على إستراتيجية التوزيع غير المباشر حيث تتعامل مع وسطاء الحملة والتجزئة والذين يمثلون أغلبية عملائها إضافة إلى التوزيع المباشر والمتمثل في تعاملها مع المدراء والمسيرين الذين يشترون بحجم كبير (أصحاب المؤسسات الاقتصادية). يمكننا توضيح هذه السياسة في الشكل رقم (2-3) الموالي:

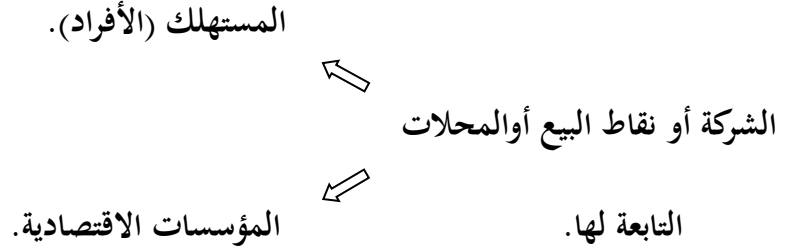
¹ أنظر الملحق رقم (25).

الشكل (3-3): إستراتيجية التوزيع لشركة Condor.

إستراتيجية التوزيع غير المباشر



إستراتيجية التوزيع المباشر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المقابلة مع مسؤول قسم التسويق.

إضافة إلى توزيع منتجاتها خارج الوطن عن طريق التصدير بالإعتماد على الطلبات من الخارج والتي تدعم من قبل الدولة في إطار تشجيع المنتج الوطني وترقية الصادرات خارج المحروقات.

■ الترويج:

تعتمد شركة Condor على مزيج ترويجي متنوع، بعناصره بهدف جذب المزيد من العملاء وتحفيزهم على إقتناء منتجاتها.

تعتمد شركة Condor على مزيج ترويجي متنوع وهادف إلى تكوين صورة حسنة في أذهان العملاء وتحقيق ولائهم لمنتجاتها وجذب المزيد منهم وتحفيزهم على إقتناء منتجاتها، ومن بين أهم عناصر المزيج الترويجي ما يلي¹:

• الإعلان:

- تعتبر شركة Condor الإعلان المتحدث الرسمي عن نشاطها معتمدة في ذلك على وكالات إشهارية عالمية كالوكالة MAICAD من أجل تحليل وإختيار الصور الملائمة التي توضع في الإعلان باعتباره المدعم لبرنامج البيع الشخصي من خلال إستخدامه كوسيلة لإثارة الطلب عن طريق جلب إنتباه المستهلكين والعملاء المرتقبين وتوليد لديهم روح الإهتمام والبحث عن المزيد من المعلومات مستعملة مجموعة من الوسائل وهي:
- وسائل الإعلام المختلفة والمتمثلة في التلفزيون والإذاعة خاصة الإذاعات المحلية الخاصة بكل ولاية، كما أنها تقوم بالإعلان عن منتجاتها بمختلف اللهجات، حسب لهجة كل منطقة من التراب الوطني، فعلى سبيل المثال تقوم شركة Condor بالإعلان لمنتجاتها باللغة الأمازيغية الموجهة لمنطقة القبائل.
 - تثبيت لافتات إشهارية على جانب الطرقات²، ومحاور الطرقات الرئيسية كما تقوم بحجز أماكن الإشهار في المساحات العمومية، إضافة إلى الإشهار لمنتجاتها في بعض الملاعب الرياضية.
 - الإعتماد على الإعلانات المضئية والغير مضئية عن طريق الملصقات التي توزعها وتمنحها لوكلاء خدمات ما بعد البيع ونقاط البيع عبر الولايات.
 - توفير إعلانات ورقية ومطويات بتصميمات حديثة عالية الجودة تحمل نوع وإسم المنتج وخصائصه التقنية ألوانه في مختلف نقاط البيع بهدف توزيعها على زوار هذه النقاط والزبائن ترويجا وتسويقا لمنتجات Condor³.
 - الإعلان عن طريق التظاهرات الثقافية وتدعيم المقابلات الرياضية والحصص التلفزيونية⁴، مثلما حدث في مقابلات كأس إفريقيا لكرة القدم سنة 2005 على التلفزيون الجزائري فقد كان برعاية شركة Condor.

¹ الوثائق الداخلية لشركة Condor، مصلحة التسويق.

² أنظر الملحق رقم (26).

³ أنظر الملحق رقم (31).

⁴ أنظر الملحق رقم (53).

- كما تقوم شركة Condor بالإعلان عن منتجاتها في العديد من الجرائد اليومية مثل جريدة الخبر وجريدة الشروق.

- قامت الشركة بنوع آخر من الإعلانات بالمشاركة مع شركات أخرى مثلما قامت به مع شركة هنكل على أن تظهر هذه الأخيرة في إعلاناتها العلامة التجارية ل Condor على تحفيز عملائها بإستخدام مساحيق الغسيل بإستعمال منتجات Condor الكهرومنزلية للغسيل¹. إضافة إلى شركات أخرى مثل أوريدو وغيرها.

- كما قام مجمع Condor بتوقيع عقد إشهار لهاتفها الذكي A100 مع لاعب المنتخب الوطني: ياسين إبراهيمي بإعتباره أحسن لاعب لسنة 2016، إضافة للشهرة التي يتمتع بها اللاعب ونجوميته في ناديه البرتغالي بورتو، وذلك من أجل جذب العملاء وخاصة فئة الشباب لإقتناء هذا الهاتف².

• تنشيط المبيعات: ويقصد بها تلك الحوافز المؤقتة التي تستخدمها شركة Condor للتأثير على سلوك المستهلكين والعملاء بهدف الزيادة في المبيعات في المدى القصير أثناء مواسم الركود لتشجيع الحركة البيعية أو في حالة تصريف ما لديها من مخزون مستخدمة الأساليب التالية:

-دائما في إطار الترويج لمنتجاتها وتنشيط المبيعات و تقوم شركة Condor بالمشاركة في العديد من المعارض الوطنية والدولية الأوروبية والعربية وذلك من أجل التعريف بالمنتج الجزائري والإستمرار في تصديره بعلامة جزائرية، وأهم هذه المعارض³ ما يلي :

-المشاركة مؤخرا في معرض الإنتاج الوطني الطبعة 25 وذلك ترويجا لمنتجاتها وتقديم أحدث إبتكاراتها في إطار التعريف بالإنتاج الوطني وتثمينه في الأسواق الداخلية والأجنبية، وخاصة وأن خلال هذا المعرض تم تنظيم زيارات لمختلف أجنحة الصالون لفائدة المستشارين الإقتصاديين والتجارين التابعين للسفارات قصد التعريف بالمنتجات الجزائرية وترقية تصديرها، حيث يعد هذا المعرض فرصة لشركة Condor وغيرها من الشركات الجزائرية الأخرى للترويج لمنتجاتها وذلك بما أنه يركز أساسا حول تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية قدراتها

¹أنظر الملحق رقم (27).

²أنظر الملحق رقم (28).

³أنظر الملحق رقم (29).

التصديرية عن طريق إستحداث هياكل كفيلة بالتكوين حول طرق التسيير الفعال ومساعدة منظمات الأعمال في استكشاف الأسواق إلى جانب تحسين نوعية الخدمات التي توفرها.

- كما شاركت شركة **Condor** في العديد من المعارض الدولية في إطار تأكيدها لسياسة حضورها في المؤتمرات والمحافل العالمية الكبرى، حيث شاركت في معرض **IFA 2016** والذي إنعقد في برلين في أيام 2-7 سبتمبر 2016 وذلك من أجل عرض تشكيلة منتجاتها الواسعة من الأجهزة الإلكترونية والهواتف الذكية، حيث تعد مشاركة شركة **Condor** في هذا المؤتمر الثالثة من نوعها بعد مشاركتها السابقة في مؤتمر **MWC 2016** في برشلونة في شهر فيفري 2016 ثم مؤتمر **MWC 2016** في شنغهاي شهر جوان الماضي والتي تدخل ضمن مخططها في تسويق منتجاتها في السوق الإستراتيجية القريبة من الجزائر(أوروبا).

- كما كان الشرف لشركة **Condor** بحضور المدير العام السيد: **بن حمادي عبد الرحمان** المشاركة في **AFRICA CEO FORUM** السنوي والذي شاركت فيه كبريات الشركات الإفريقية الرائدة في مجال الصناعة¹.

- تقديم مسابقات متعلقة بشراء منتجات شركة **Condor** بهدف الزيادة في المبيعات مثلما حدث في مسابقة صيف **2005** والتي عرضت على التلفزيون الجزائري ليتحصل الفائزين فيها على العديد من الجوائز المعتبرة والتمينة.

- كما قامت شركة **Condor** بالزيادة في مدة الضمان في محاولة تنشيط المبيعات والتي أصبحت **24** شهرا بعدما كانت **12** شهرا².

كما يجدر بنا الإشارة هنا إلى إن شركة **Condor** تعتمد على برامج المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية ترويجية لتنشيط مبيعاتها الداخلة في إطار ما يسمى بالعلاقات العامة كما سبق وتطرقنا إليها، حيث تعتبرها أداة فعالة للإتصال التي من خلالها تسوق الشركة منتجاتها، لما تتمتع به من مصداقية عالية وأثرها الإيجابي على علاقة الشركة بعملائها والعاملين فيها والمجتمع ككل، وذلك لأن تأثيرها يفوق أثر الإعلان وذلك من خلال الصورة

¹ أنظر الملحق رقم (54).

² أنظر الملحق رقم (30).

الطيبة والسمعة الجيدة التي ترسمها عن الشركة وسط المجتمع الذي تنشط فيه وكذا لدى الدولة، هذا ما يجعل منها وسيلة ترويجية قوية لبلوغ الأهداف المرسومة من قبل الشركة¹.

كما أن شركة Condor تربطها علاقات مع الأجانب، ولها إتصالات وصدقات مع شركات ورجال أعمال في الخارج مثل تونس، ليبيا، الصين، كوريا... الخ، هذا ما جعل منها شركة دائمة الإطلاع بالإبتكارات والتكنولوجيا الحديثة.

• البيع الشخصي:

تولي شركة Condor إستراتيجية البيع الشخصي إهتماما كبيرا بالإعتماد على قوة بيعية متمرنة وذات مهارات وكفاءات عالية معتمدة في ذلك على التكوين والتدريب وكذا مختلف التحفيزات حيث يتمثل دورهم في إجراء ذلك الإتصال المباشر بالزبائن المراد جذبهم بهدف إعلامهم ومحاولة إقناعهم بالتعامل مع الشركة، وعموما تتمثل هذه القوة البيعية فيما يلي:

- مسلم البضاعة.
- مسجل الطلبات داخليا.
- مسجل الطلبات خارجيا.
- الباحثون عن العملاء والصفقات التجارية.

حيث أن هدفها الأساسي والرئيسي هو التعريف بالشركة ومجالات نشاطها إضافة إلى التعريف بالخدمات المقدمة بكل ما يتعلق بالتسديد، الأسعار، خدمات ما بعد البيع، مدة الضمان ومختلف الخدمات المتاحة من قبل الشركة في مختلف المواسم، وذلك بالإعتماد على تدريب القوة البيعية على مختلف طرق التعامل مع الزبائن وتعلم فن التفاوض التجاري وذلك من أجل جذب المزيد من العملاء والمحافظة عليهم.

• النشر: ترتبط شركة Condor ببعض الصحف والصحفيين علاقة وطيدة عن طريق إجراء بعض

المقابلات الصحفية مع مدير الشركة للإستعلام عن الشركة ونشاطاتها، إعداد مقالات متعلقة بها ونشرها

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

في بعض الجرائد ومواقعها الإلكترونية بهدف التعريف بالشركة والترويج لها وتحسين سمعتها في أذهان العملاء.

- كما أنشأت الشركة موقعا على الأنترنت خاص به www.condor.dz وذلك من أجل أن يتواصل الزبائن مع الشركة عبر كل الجزائر ومشاركتهم في تقديم الشكاوي والإقتراحات وغيرها، إضافة الى فتحها لصفحات الفايسبوك.

- توزيع المطبوعات الإرشادية للزائرين وكل المتعاملين كما تقوم بنشر الملصقات لتزيين الواجهات عبر قاعات العرض في نقاط البيع التابعة لها¹.

2.2.2- تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على المزيج التسويقي لشركة Condor :

تظهر برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor بشكل واضح على مزيجها التسويقي (المنتج-السعر-التوزيع والترويج)، حيث إعتمدتها الشركة كأداة لتسويق منتجاتها والذي ساهم بشكل كبير في ريادةها على المستوى المحلي في المدى الطويل خاصة بعد إنضمامها إلى منظمة ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية حيث كان لها الأثر الكبير في الهيمنة على سوق الأجهزة الإلكترونية من خلال المعايير التي تفرضها هذه المواصفة والتي تتعلق بالجودة وتحقيق رضى العاملين والمجتمع ككل².

■ تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على المنتجات في شركة Condor :

إن تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح على سياسة المنتج تظهر جليا من خلال أثر تلك البرامج الموجهة نحو الموارد البشرية حيث أن كفاءة هذه الأخيرة بتقديم منتجات ذات جودة عالية وتشكيلة متنوعة كما سبق التطرق إليها ومواد التغليف خدمات مابعد البيع الأكسيسوارات³.

¹ انظر الملحق رقم (35).

²مقابلة مع المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

³المرجع السابق.

■ تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على التسعير في شركة Condor :

إذن يمكن القول أن إستراتيجية التسعير في Condor هي إستراتيجية السعر التنافسي، وهذا بهدف زيادة الحصة السوقية وجلب أكبر عدد من العملاء، ومن الناحية الإستراتيجية تدرك الشركة أن زيادة التنافس في سوق إنتاج الإلكترونيك سيؤدي إلى أن تكون الأسعار هي محور التنافس، وبذلك يتوجب على الشركة التحرك على مستوى التكاليف بحيث هذه الوسيلة تمكنها من تحقيق هامش ربح مرضي.

تعتمد شركة Condor على برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه زبائنها والمجتمع ككل كأداة لإعداد وإنجاح سياستها التسعيرية بهدف تعظيم المبيعات وزيادة حصتها السوقية، حيث قامت بإبقاء أسعار منتجاتها مستقرة بالرغم من إرتفاع أسعار المواد الخام في السوق الدولية والمتعلقة بالمفاوضات مع أكبر الممولين بقطع الغيار، مع مراعاة كل العناصر التي تؤثر على سعر التكلفة المباشرة وغير مباشرة، كما أنها تعتمد على تشكيلة من التخفيضات التنافسية والإمميزات بحلول المناسبات من خلال سلسلة من العروض الترويجية والمتمثلة أساسا في تخفيض الأسعار أو تقديم عروض خاصة، عند شراء تشكيلة من منتجاتها المختلفة بسعر منخفض، إضافة إلى التخفيضات في أسعار منتجاتها عند المشاركة العديد من المعارض التجارية من أجل جذب زبائن جدد لها¹.

■ تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على التوزيع في شركة Condor :

أثرت برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor إتجاه مواردها البشرية على وجه الخصوص الموزعين خاصة فيما يخص التكوين مما جعل هؤلاء الموزعين يتمتعون بكفاءات وخبرة كبيرة خاصة وأن الشركة تقوم بتوزيع منتجاتها بإمكانياتها الخاصة عبر كل الجزائر، حيث تظهر هنا صورة أخرى للمسؤولية الاجتماعية من خلال نقاط البيع المنتشرة في كامل التراب الوطني بهدف تقريب المنتج من الزبون بالتالي ستمكن الشركة بجذب المزيد من الزبائن بالتالي إرتفاع حجم المبيعات حيث تم فتح العديد من قاعات عرض جديدة ومحلات في المناطق المعزولة والنائية².

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المقابلة المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

² المرجع السابق.

■ تأثير برامج المسؤولية الاجتماعية على الترويج في شركة Condor:

تعد سياسة الترويج أهم عنصر الذي تأثر ببرامج المسؤولية الاجتماعية في شركة Condor حيث أخذت منها وسيلة للترويج لمنتجاتها وتحسين سمعتها من خلال تلك السياسات، والبرامج الموجهة لأصحاب المصالح خاصة الزبائن والمجتمع¹.

3- أثر برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة على أداء شركة Condor.

ساهم إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح بشكل كبير في ريادتها ونجاحها على المستوى المحلي وذلك في المدى الطويل، حيث إعتمدتها كأداة تسويقية من خلال تأثيرها على المزيج التسويقي المعتمد للشركة، مما مكنها من تعظيم حجم مبيعاتها و تحقيق حصة سوقية قدرت بـ40% سنة 2015 حيث كان إنضمام الشركة إلى منظمة ISO 26000 الأثر الكبير لها في الهيمنة على سوق الأجهزة الإلكترونية من خلال المعايير التي تفرضها هذه المواصفة والتي تتعلق بالجودة وتحقيق رضى العاملين والمجتمع ككل².

حيث حققت شركة Condor تطورات ملحوظة على مستوى رقم أعمالها وكذا حصتها السوقية أمام المنافسين سنة بعد سنة خاصة بعد حصولها على مواصفة ISO26000 للمسؤولية الاجتماعية سنة 2012، يمكن توضيحها فيما يلي:

1.3- تطور رقم أعمال شركة Condor في الفترة (2006-2015):

يمكننا عرض تطور رقم أعمال شركة Condor في الجدول (3-1) في الفترة (2006-2015) الموالي ذلك بعد وقبل الحصول على مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية:

¹معلومات المقابلة المسؤول عن قسم التسويق السيد: بهناس إلياس لشركة Condor (أنظر الملحق رقم 55).

² المرجع السابق.

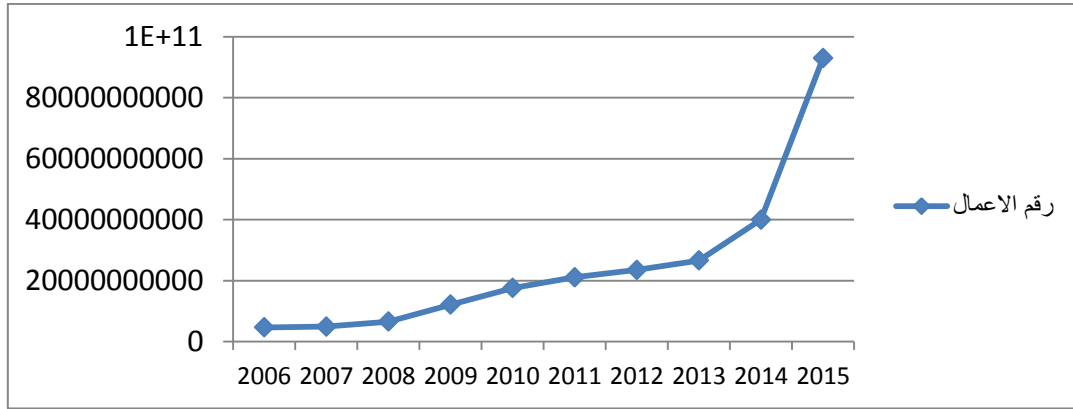
الجدول (3-9): تطور رقم الأعمال لشركة Condor من سنة (2006-2015).

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010
رقم الأعمال	4638012445	4925034833	6555448477	12093402844	17584270175
نسبة التطور	—	%10	%33.10	%84.47	%45.40
السنوات	2011	2012	2013	2014	2015
رقم الأعمال	21102690149	23500000000	26600000000	40000000000	93000000000
نسبة التطور	%20	%11	%13	%46	%53
بعد الحصول على المواصفة					

المصدر: قسم المحاسبة، شركة Condor.

وفيما يلي التمثيل البياني لمعطيات الجدول اعلاه:

الشكل (3-4): تطور رقم الأعمال لشركة Condor من سنة (2006-2015).



المصدر: من إعداد الطالبة انطلاقا من معطيات الجدول.

يظهر الجدول والتمثيل البياني أعلاه الإرتفاع المستمر لرقم أعمال شركة Condor خلال الفترة

(2006-2015) حيث بلغ قيمة 93 مليار دينار جزائري سنة 2015، بمعدل نمو يقدر بـ 53%، حيث أن

شركة Condor باشرت نشاطها برقم أعمال يقدر بـ 2 مليار و 450 مليون دينار ويرجع هذا التطور إلى

المجهودات المبذولة من قبل الشركة لتحسين أدائها، من خلال الإهتمام بأصحاب المصالح حيث أثرت برامج

المسؤولية الإجتماعية بشكل كبير في رفع حجم مبيعاتها خاصة إتجاه مواردها البشرية بما فيهم القائمين على المزيج

التسويقي سنة من بعد سنة منذ بداية نشاطها وذلك قبل وبعد حصولها على مواصفة ISO 26000 ، كما

أن مباشرتها في عملية التصدير ساهم هو الآخر في رفع وتعظيم رقم أعمالها.

2.3- تطور الحصة السوقية لشركة Condor:

لابد من الإشارة إلى أن شركة Condor تقوم بتقدير حصتها السوقية بناء على خبرتها في الميدان بعيدا عن عمليات حسابية وعلمية دقيقة، وذلك إنطلاقا من أن حساب الحصة السوقية للشركة داخل السوق يتطلب إجمالي مبيعات هذا السوق وفي ظل غياب هيئة تهتم بجمع المعطيات إضافة إلى عدم التصريح بالمبيعات الحقيقية للمستوردين والشركات، بالتالي لا يمكن الوصول إلى حسابها في ظل غياب معطيات دقيقة حول السوق الجزائرية¹.

والجدول الموالي يوضح تطور الحصة السوقية ل شركة Condor قبل وبعد الحصول على مواصفة ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية خلال الفترة (2003-2015):

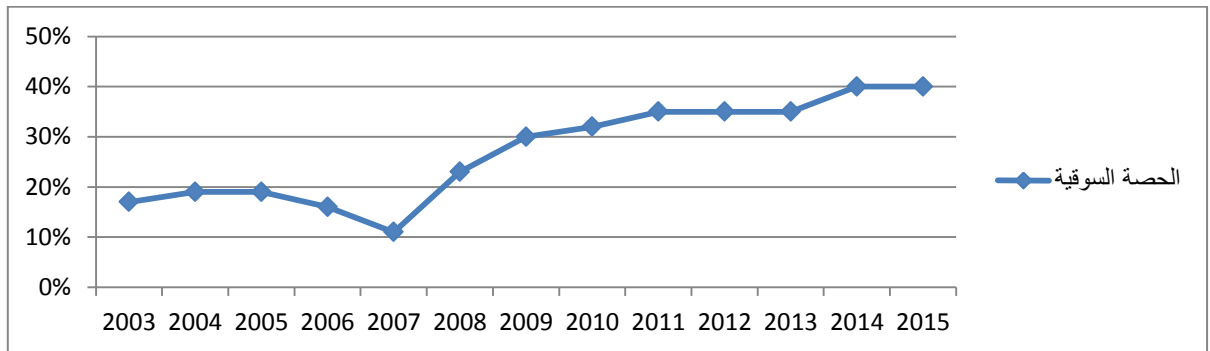
الجدول رقم (3-10): تطور الحصة السوقية لشركة Condor.

بعد الحصول على المواصفة				قبل الحصول على المواصفة									السنوات
2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
%40	%40	%35	%35	%35	%32	%30	%23	%11	%16	%19	%19	%17	الحصة السوقية (%)
%00	%14	%00	%00	%09	%06	%30	%110	%31	%15	%00	%11	/	نسبة التطور (%)

المصدر: مصلحة المبيعات، شركة Condor.

وفيمايلي التمثيل البياني لمعطيات الجدول أعلاه:

الشكل (3-5): تطور الحصة السوقية لشركة Condor.



المصدر: من إعداد الطالبة إنطلاقا من معطيات الجدول.

¹ مصلحة المبيعات، شركة Condor.

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني أعلاه تذبذب الحصة السوقية للشركة خلال هذه الفترة حيث بلغت حدود نسبة 17% في العام الأول من نشاطها ثم إرتفعت بنسبة تطور بلغت 11% إلى أن انخفضت في سنة 2006 بنسبة 15% لتستمر في الإنخفاض بنسبة 31% في سنة 2007 حيث بلغت حدود 11% بعدما كانت في حدود 19% في سنتي 2004 و 2005 وهذا راجع للعديد من الأسباب حيث إضافة للمنافسة الشديدة في السوق فإن شركة Condor سجلت خسائر كبيرة بسبب حريق شب في وحدة إنتاج التلفاز في سنة 2006.

ثم إرتفعت الحصة السوقية في سنة 2008 بشكل ملاحظ لتبلغ حدود 23% بعدما ما كانت في السنة السابقة تبلغ نسبة 11% لتستمر في الإرتفاع لتبلغ حدود نسبة 35% في سنة 2011 حيث إستمرت في الثبات في سنتي 2012 و 2013 إلى أن بلغت حدود 40% نتيجة إشتداد المنافسة.

في الأخير يمكننا القول بأن برامج المسؤولية الاجتماعية المتخذة من قبل الشركة إتجاه أصحاب المصالح أثرت على المزيج التسويقي المقدم خاصة الترويج حيث تمكنت من رفع مبيعاتها وإكتساح السوق المحلية بحصة سوقية معتبرة قدرت بنسبة 40% سنتي 2014 و 2015 وذلك إنطلاقاً من أن برامج المسؤولية الاجتماعية تظهر آثارها في المدى الطويل، حيث شهدت تطورا ملحوظا بغض النظر عن التذبذبات في السنوات الأولى الناجمة عن المنافسة الشديدة إضافة إلى الحريق الذي شب في وحدة التلفاز.

4- مساهمة إستفادة كل من شركة Condor والحكومة والمجتمع من برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في قيام ودعم عملية التصدير. (بلوغ المتطلبات).

إن إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح، ساهم في إستفادة ثلاث أطراف رئيسية وهي الشركة في حد ذاتها، الحكومة والمجتمع، حيث أن إستفادة هؤلاء الأطراف من هذا الإلتزام مكن الشركة من بلوغ مستويات لقيام ودعم عملية التصدير بها¹.

¹ مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

1.4- مساهمة إستفادة الحكومة من برامج المسؤولية الاجتماعية لشركة Condor في دعم

عملية التصدير:

هناك العديد من العوامل جعلت من الحكومة الجزائرية تدعم عملية التصدير لشركة Condor كون سعي هذه الأخيرة من خلال إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى بناء علاقاتها مع الحكومة بإعتبارها أحد المستفيدين الرئيسيين من هذا الإلتزام، من أهمها ما يلي¹:

- مساهمة الشركة في حل المشاكل الاجتماعية بالتالي تخفيف العبء على الحكومة، من خلال دعم الجمعيات الخيرية ومساعدة الفقراء والمعوزين إضافة إلى المساهمة في التقليل من البطالة وسط المجتمع الذي تنشط فيه.
- إحترام التشريعات والقوانين المفروضة عليها، وإحتتاب التهرب في دفع الضرائب.
- إن الصفقات الكبرى التي تقوم شركة Condor بتوقيعها في مجال التصدير من شأنها أن تخلق القيمة المضافة التي لطالما بحثت عنها الجزائر في مؤسساتها الإقتصادية، كما أنها ستكون مصدر هام للعملة الصعبة التي تشهد ندرة ونزيفا في الجزائر بفعل إنخفاض أسعار المحروقات.
- سعي شركة Condor إلى تغطية السوق الوطنية بالمنتوج المحلي و تنويعه، للتقليل من فاتورة الإستيراد، وتحسين صورة الإقتصاد الوطني على المستوى العالمي.
- تأكيد مالك شركة Condor السيد "بن حمادي" أن الهدف الذي تركز عليه الشركة في الوقت الحالي هو المساهمة في تنويع مصادر دخل الإقتصاد الوطني و إيجاد مجالات للتصدير خارج المحروقات، وجلب العملة الصعبة من خلال التوجه نحو التصدير بقوة نحو الدول الإفريقية والأوروبية والآسيوية.
- مساهمة الشركة في تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة، حيث قامت بتركيب اللوحات الشمسية في كل ولايات الوطن بما فيها برج بوعرييج معتبرة إياها إستراتيجية بإمكانها توفير مستقبل زاهر للجزائر.

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14)

وفيما يلي عرض لأهم التسهيلات الداعمة لعملية التصدير التي إستفادت منها شركة Condor من قبل الحكومة¹:

- إن السمعة الطيبة التي تملكها شركة Condor لدى الحكومة الناتجة عن جهودها المبذولة (المسؤولية الإجتماعية) للمساهمة في تخفيف العبء عنها كما سبق التطرق إليها وكذا ريادتها على المستوى المحلي وجودة منتجاتها ، جعل من الحكومة الجزائرية تقديم مختلف التسهيلات الإدارية لتصدير منتجاتها على مستوى مختلف المصالح خاصة على مستوى الموانئ (القاعدة اللوجستية على مستوى الموانئ)، وذلك لتسهيل عملية خروج المنتجات مع إحترام مواعيد التسليم.
- مرافقة الشركة ومساعدتها في البحث عن الأسواق الخارجية وذلك من خلال الإتصالات والعلاقات الدبلوماسية فيما يخص التجارة الخارجية ومساعدتها في المشاركة في الصالونات الدولية المهمة.
- كما حظيت الشركة بموافقة السماح للشركة بالإستثمار في الخارج.في السودان وساعدتها الحكومة في ذلك في إطار العلاقات السياسية الإقتصادية التي تربط البلدين.
- تسهيلات متعلقة بإستيراد التكنولوجيا والمادة الأولية من الخارج على مستوى الموانئ.
- تخفيضات تشجيعية للضرائب والرسوم من أجل إستمرار عملية التصدير.
- تقديم مساعدات مالية لتمويل عملية التصدير بإعتبارها عملية مكلفة من خلال السياسات المنتهجة لدعم وترقية الصادرات.
- وبإعتبار أن طبيعة شخصية مالك الشركة (بن حمادي) شخصية سياسية قد ساهم هو الآخر في تقديم تسهيلات للمشاكل التي تتعرض لها الشركة خاصة في الموانئ.

2.4- إستفادة شركة Condor من إلتزامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية في قيام عملية التصدير:

تمكنت شركة Condor من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح لديها كما سبق التطرق إليها من إكتساب سمعة وصورة ذهنية مكنتها من تطوير أدائها في المدى الطويل والريادة على المستوى المحلي، وتحقيق أرباح ومستويات من الجودة قادرة على مواجهة المنافسة في الخارج ساعدتها كلها في بلوغ مستويات للقيام بعملية التصدير خاصة إلتزامها إتجاه مواردها البشرية حيث أن كفاءة هذا الأخير يعد الركيزة

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

الأساسية لبلوغ أهدافها خاصة ما تعلق بجانب التكوين لمواكبة التطورات الحديثة وذلك على مستوى جميع المصالح الإدارية ووحدات الانتاج، حيث تعلقت هذه المستويات بالموارد المالية الضرورية لمضاعفة الإنتاج وتمويل عملية التصدير، كما تمكنت من الحصول على العديد من الشهادات العالمية التي تشترطها بعض الدول¹.

3.4- إستفادة المجتمع من برامج المسؤولية الاجتماعية لشركة Condor في قيام عملية التصدير:

إن إستفادة المجتمع من برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor والذي مس مختلف الفئات من مواطنين وشباب ونساء وطلبة الجامعة مكن هذه الأخيرة من تعزيز مكانتها وشهرتها في وسط المجتمع الذي تنشط فيه والذي ساعد على قيام عملية التصدير بالشركة أهمها²:

- تمكنت شركة Condor من خلق مناخ ممتاز لممارسة نشاطها وسط المجتمع الذي تنشط فيه خاصة بولاية برج بوعرييج الناتج عن الإستقرار الإجتماعي بالولاية والسمعة التي تحظى بها الشركة داخل هذه المنطقة، الذي ساهم في نمو وتطور الأعمال بعيدا عن الضغط بالتالي ساهم في بلوغ عملية التصدير.
- حيث ترى شركة Condor أن إكتساب ولاء الزبائن لعلامتها وورضاهم على منتجاتها (السمعة) هو الركيزة الأساسية وإمتدادا للطلب على منتجاتها في الخارج.
- ولاء المجتمع مكن شركة Condor من الريادة على المستوى المحلي وتحقيق مستويات أداء مرتفعة بفعل نجاح سياستها التسويقية في المدى الطويل بفعل برامج المسؤولية الاجتماعية، بالتالي تحقيق الأرباح حيث تمكنت الشركة من خلال ذلك من تكثيف التكوينات الضرورية والمتعلقة بالتسويق الدولي.
- ولاء الزبائن وإقبال المستهلكين على منتجات الشركة ساهم في إرتفاع رقم الأعمال بالتالي تعظيم الأرباح ومنه تمكنت الشركة من توفير الموارد المالية ومضاعفة الإنتاج الضروريين للقيام بعملية التصدير.

¹مقابلة مع المسؤول عن قسم التصدير السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم، أنظر الملحق رقم (14).

²المرجع السابق.

خاتمة الفصل التطبيقي:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في شركة **Condor** للصناعات الكهرومنزلية والإلكترونية للإستطلاع على تجربتها في بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية وذلك في المدى الطويل، حيث إتضح لنا أن الشركة تقوم بإدراج برامج متنوعة للمسؤولية الإجتماعية ضمن نشاطها إتجاه أصحاب المصالح خاصة مواردها البشرية والتي تعتبرها الشركة أساس تميزها وريادتها، حيث تعد **Condor** واحدة من الشركات الحاصلة على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية وذلك في سنة 2012، حيث ساهمت هذه البرامج في ريادة الشركة على المستوى المحلي من خلال تسجيل إرتفاع في حجم مبيعاتها وحصتها السوقية سنة بعد سنة نتيجة التأثير الإيجابي لهذه البرامج على مزيجها التسويقي المقدم، إضافة إلى السمعة الطيبة والشهرة التي إكتسبتها من جراء هذا الإلتزام في أذهان العملاء والمجتمع والدولة، حيث تمكنت الشركة من خلال هذه العوامل من بلوغ مستويات سمحت لها بإختراق السوق الدولية عن طريق التصدير نحو العديد من الدول الإفريقية والعربية والأوروبية كمرحلة تمهيدية لعملية التصدير الدائم والوصول إلى العالمية.

الخاتمة

الخاتمة

تشهد جهود السلطات العمومية الجزائرية المتخصصة في الشؤون الاقتصادية تكثيف الاهتمام بالتنوع الاقتصادي في موارد الدولة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تمر بها عن طريق الإهتمام بترقية الصادرات خارج المحروقات في مختلف القطاعات بما فيها المنظمات الصغيرة والمتوسطة وذلك بمرافقتها لتحسين أدائها والرفع من مستويات جودتها لتحقيق الريادة على المستوى المحلي حيث يعتبر هذا الأخير الركيزة الأساسية الذي من خلاله ترتقي المنظمة بمستويات أداء تسمح لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج، وذلك عن طريق البحث عن مختلف السبل التي من شأنها تطوير هذه المنظمات بما فيها برامج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

حيث تعد برامج المسؤولية الاجتماعية إحدى الإستراتيجيات الإدارية التي لا بد من لفت إنتباه مسيري المنظمات ورجال الأعمال لأهمية إدراجها ضمن نشاطاتهم، وذلك عن طريق توعيتهم وتنبههم إلى أن غياب الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال في المجتمع والبيئة اللذين تنشط فيهما، وغياب برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه اصحاب المصالح سيؤثر سلبا على مردودية هذه المنظمات، لأن ذلك سيفقدها تلك الصورة الطيبة لدى المتعاملين معها بالتالي ستتأثر حصتها السوقية، بالتالي لا بد من تعزيز تلك البرامج إتجاه أصحاب المصالح ضمن نشاطات هذه المنظمات وذلك بهدف تحصيل المزايا التنافسية الناتجة من جراء هذا الإلتزام والتي تؤثر بالإيجاب على أدائها في المدى الطويل، والتي من شأنها تحقيق البقاء والإستمرار والحفاظ على مركزها التنافسي.

كما تجدر الإشارة إلى أن ظهور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ناتج عن إنتشار الفساد المالي، والتصرفات والأعمال اللاأخلاقية، والفساد البيئي وغيرها من فضائح الفساد لمنظمات الأعمال، مما نتج عنه ظهور تلك الضغوطات الحكومية، والشعبية وكذا ضغوطات من منظمات المجتمع المدني للتعويض عن الأضرار التي تسببت فيها هذه المنظمات.

نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها فيما يلي:

- الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال كهدف إستراتيجي بمفهوم الإدارة الفاعلة سيمكن المنظمات من أداء دورها المتعلق بالمساهمة في التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية.

- إن إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية من شأنه خلق مزايا تنافسية تفس بالدرجة الأولى السمعة الطيبة والتي تعتبر مصدر هذه المزايا بفعل تلك الصورة الحسنة في أذهان المستهلكين والمجتمع إضافة إلى المكانة لدى الحكومة.
- تساهم برامج المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء منظمات الأعمال وذلك في المدى الطويل رغم أنها ستؤثر على تنافسيتها في المدى القصير بسبب تكاليف تلك البرامج.
- تعتبر المسؤولية الإجتماعية إحدى العناصر الأساسية المكونة لأبرز النماذج الشائعة استخداما في العالم المعاصر في إدارة الأداء المتميز وهو النموذج الأوروبي للأداء المتميز.
- ممارسة منظمات الأعمال للمسؤولية الإجتماعية تظهر جليا على مستوى الأنشطة التسويقية حيث يمكن إعتبارها أداة تسويقية مروجة لعلامة المنظمة من خلال أثرها الإيجابي على المزيج التسويقي المقدم (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج)، والذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات وتعظيم المبيعات وسط المنافسة بالتالي تحقيق الأرباح.
- يساهم إلتزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية في ريادتها على المستوى المحلي من خلال الإقبال على منتجاتها أو خدماتها بالتالي تعظيم الأرباح نتيجة تلك السمعة الطيبة المكتسبة من جراء هذا الإلتزام وذلك في المدى الطويل.
- إن متطلبات التصدير بالنسبة لمنظمات الأعمال تتمثل في كفاءة الموارد البشرية الذي يمثل العنصر الجوهري إضافة إلى توفير الموارد المالية الضرورية لتمويل العملية التصديرية، إضافة إلى القاعدة اللوجستية والدعم الحكومي الضروري لإتمام عملية التصدير.
- بإمكان منظمات الأعمال بلوغ متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في المدى الطويل (وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى) وذلك كما يلي:
 - ◆ كفاءة الموارد البشرية والتي يمكن للمنظمة الحصول عليها من خلال إلتزامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية الموجهة نحو العاملين.
 - ◆ الموارد المالية اللازمة لتمويل عملية التصدير والتي بإمكانها تحصيلها من خلال الأرباح من خلال ريادتها على المستوى المحلي بفضل المسؤولية الإجتماعية من خلال تعظيم مبيعاتها بسبب الإقبال على منتجاتها الناتج عن السمعة الطيبة والصورة الحسنة في أذهان الزبائن والمجتمع ككل.

♦ القاعدة اللوجستية والدعم الحكومي: والتي يمكن للمنظمات أن تتلقاه خاصة الدعم اللوجستي وذلك من خلال مساهمتها في التنمية الإقتصادية، إضافة إلى تخفيف العبء على الحكومة في حل المشاكل الإجتماعية والبيئية.

♦ إن إستفادة كل من المنظمة والحكومة والمجتمع من إتزام منظمة الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية من شأنه خلق مزايا داعمة لقيام عملية التصدير من خلال دعم وتوفير وخلق متطلبات التصدير سألقة الذكر.

■ إن تطبيق المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية لم يرق إلى المستوى المطلوب وإنما إشتملت على بعض البرامج ذات طابع خيري وتطوعي بعيدا عن إدراجها ضمن خططها وأهدافها التنموية، وهذا ما يفسر الضعف الشديد لعدد المنظمات الحاصلة على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية والتي إقتصرت على بعض المنظمات الخاصة وأخرى عمومية الكبيرة منها.

■ تولي منظمات القطاع الخاص إهتمامها ببرامج المسؤولية الإجتماعية بالمقارنة مع القطاع العام وذلك تعزيرا لمكانتها وتدعيما لقدراتها التنافسية خاصة منظمات الأعمال التي تشهد منتجاتها نجاحا على المستوى المحلي.

■ إن عزوف منظمات الأعمال الجزائرية عن ممارسة وتطبيق المسؤولية الإجتماعية وعدم ممارسة البعض الآخر بالشكل الصحيح والمطلوب راجع للعديد من الأسباب أهمها: غياب الوعي الكافي لديها بالمزايا التنافسية الممكنة إكتسابها في المدى الطويل من جراء الإلتزام بها، إضافة إلى قلة الخبرة في مجال تطبيقها بالمعايير والأسس المطلوبة، إضافة إلى مشاكل تمويل تكاليف تلك البرامج لبعض المنظمات رغم وعيها بأهمية تفعيل هذه الممارسات على أداؤها.

■ تقوم الحكومة الجزائرية بمجهودات جبارة لترقية الصادرات خارج المحروقات من من خلال سلسلة من التدابير والإجراءات ورسم السياسات التنموية بإنشاء هيئات هدفها مراقبة المنظمات لتحسين أدائها من خلال البحث عن مختلف السبل والإستراتيجيات التي من شأنها تدعيم تنافسيتها وبلوغ مستويات تسمح لها بتصدير منتجاتها كمرحلة تمهيدية لدخول الدولية بهدف المساهمة في تنويع الموارد وتخفيف العبء على قطاع المحروقات.

أما النتائج التي توصلت إليها الدراسة التطبيقية المتعلقة بالدراسة الإستطلاعية على تجربة شركة **Condor** في بلوغها متطلبات التصدير من خلال إلتزامها بالمسؤولية الإجتماعية، يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- تسعى شركة **Condor** منذ بداية نشاطها إلى بلوغ سلسلة من الأهداف الجوهرية تتمثل أساسا في تحقيق الأرباح عن طريق الإنتاج العقلاني والإرتقاء بمستويات جودة عالية والوصول إلى عملية التصدير الدائم.
- تعتبر شركة **Condor** من الشركات التي تشهد تميزا في العديد من المجالات أهمها مجال الإبتكار، الجودة والتكنولوجيا.
- تقوم شركة **Condor** بإنتاج تشكيلة متنوعة (إستراتيجية التنوع) من المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية.
- تحصلت شركة **Condor** على العديد من الشهادات الدولية وأخرى وطنية تشهد على تفوقها ومستويات أدائها.
- تعتمد شركة **Condor** خلال نشاطها سياسة في إدارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة، والمسؤولية الإجتماعية.
- كان التصدير أحد الأهداف المسطرة من قبل شركة **Condor** والتي تمكنت من الوصول إليه بعد حرصها الدائم على تحسين أدائها والإرتقاء بمنتجاتها بمستويات جودة عالمية.
- تعد شركة **Condor** من منظمات الأعمال الجزائرية التي تدرك جيدا المزايا التنافسية لبرامج المسؤولية الإجتماعية وتأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات في المدى الطويل.
- تقوم شركة **Condor** ببرامج متنوعة للمسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح، وذلك ما جعلها تستفيد من مشروع تنفيذ مواصفة **ISO** والحصول عليها.
- إن ممارسة برامج المسؤولية الإجتماعية من قبل شركة **Condor** كان منذ بداية نشاطها إلا أنها قامت بتعزيز تلك البرامج بعد حصولها على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية سنة 2012.
- إن حصول شركة **Condor** على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية سنة 2012 تم من خلال إستفادتها من مشروع تنفيذي لهذه المواصفة تحت إسم المسؤولية الإجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط من قبل المنظمة الدولية للتقييس **ISO** بالإشتراك مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية كممولة لهذا المشروع.

- إن حصول شركة **Condor** على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية تم بعد إجراء تشخيص ذاتي للشركة من قبل لجنة المشروع مرتكزة على مخطط عمل يحتوي على أسئلة المركزية **QC** لكل مجالات الأعمال **DA** للشركة.
- تولي شركة **Condor** إهتماما شديدا للعاملين وذلك من خلال الإستثمار في المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لنجاحها وتفوقها على المستوى المحلي ومباشرة العملية التصديرية.
- يتميز المزيج التسويقي لشركة **Condor** المقدم على المستوى المحلي بنجاحه وتفوقه وذلك راجع لإدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن الأنشطة التسويقية بإعتبارها أداة تسويقية ترويجية خاصة تلك البرامج الموجهة للمستهلكين والمجتمع، إضافة إلى كفاءة القائمين عليه الناتج عن البرامج الموجهة إتجاه العاملين.
- تلقى منتجات **Condor** رواجاً وإقبالا على منتجاتها مما ساهم في ريادتها على المستوى المحلي بحصة سوقية بلغت 40%.
- ساهمت برامج المسؤولية الاجتماعية بتأثيرها الإيجابي على المزيج التسويقي لشركة **Condor** في تعظيم المبيعات وإرتفاع رقم الأعمال خاصة بعد تعزيزها لهذه البرامج بعد الحصول على مواصفة **ISO 26000** للمسؤولية الاجتماعية مما سمح لها بالإرتقاء بمستويات تصدير منتجاتها نحو الخارج. (وهو ماثبت صحة الفرضية الثانية).
- تمكنت شركة **Condor** من إنتاج منتجات تتوافق مع المعايير العالمية للجودة مما سمح لها بتحصيل الشهادات وإحتراق الأسواق العالمية عن طريق التصدير.
- تحظى شركة **Condor** بمكانة وسمعة طيبة لدى الحكومة الجزائرية وذلك راجع إلى ريادتها على المستوى المحلي وسمعتها الطيبة ولدى المجتمع مما جعلها تستفيد من العديد من المزايا والتدعيمات خاصة المتعلقة بالعملية التصديرية.
- تقوم شركة **Condor** بمجهودات كبيرة من أجل الإستمرار في العملية التصديرية بهدف الوصول إلى التصدير الدائم من بينها الإستمرار في تعزيز برامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح خاصة إتجاه العاملين، إضافة إلى مجهودات أخرى كالترويج لعلامتها التجارية عبر المشاركة في العديد من المعارض والصالونات الدولية.

■ إن الهدف السامي لشركة **Condor** والذي صرح به مالك الشركة السيد "بن حمادي" هو المساهمة في إنعاش الإقتصاد الجزائري والتنويع في موارد الدولة من خلال العملية التصديرية إستعداد لمرحلة ما بعد النفط.

الآفاق المستقبلية للبحث:

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال من المواضيع الذي لم يشهد دراسات مكثفة من قبل الدول النامية ومن بينها الجزائر على عكس الدول المتقدمة، حيث أن موضوع المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم والإستراتيجيات الإدارية التي تكاد تنعدم ممارستها في المنظمات الإقتصادية الجزائرية من منطلق ومفهوم علمي واضح ومفصل بأبعاده الداخلية والخارجية، حيث يرجع ذلك للوعي غير الكافي لدى هذه المنظمات بالمزايا التنافسية الممكنة إكتسابها من جراء هذا الإلتزام في المدى الطويل، ليزر دور الدولة والباحثين الإقتصاديين في هذا المجال لترسيخ هذا المفهوم في المنظمات وتنمية الوعي بأهمية هذا الإلتزام للإرتقاء بمستويات أداء عالية على المستوى المحلي بمعايير دولية حتى يتسنى لها دخول الدولية خاصة عن طريق التصدير كأبسط طريقة لدخول السوق الدولية وبالتالي لا بد من العمل على البحث والدراسة في جوانب أخرى تتعلق بهذا الموضوع والتي لم تتطرق لها إشكالية بحثنا والمتعلقة بإجراء المزيد من البحوث التي تبرز أهمية إلتزام المنظمات الجزائرية بالمسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى البحث في إشكالية إدماج ثقافة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال الجزائرية بمفهوم علمي صحيح من خلال تعميق البحث عن الأسباب والمشاكل ومحاولة تقديم الحلول الممكنة ومختلف السبل التي من شأنها ترسيخ هذا المفهوم بغية تحصيل المواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية **ISO 26000** التي تفتقر لها معظم المنظمات الجزائرية.

وفيما يلي يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي من الممكن أن تؤسس لإشكاليات رئيسية والتي يمكنها أن تكون بحوث مكتملة ومدعمة لموضوعنا وذلك انطلاقا من أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم واسع من الممكن دراسته من جوانب عديدة تصب كلها في توضيح تأثيرها الإيجابي بأبعاده المختلفة في المنظمات على المدى الطويل:

- التخطيط الإستراتيجي لإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الإقتصادية.
- إشكالية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الإقتصادية في الجزائر.
- المسؤولية الاجتماعية إستراتيجية إدارية لتطوير أداء المنظمات.
- المسؤولية الاجتماعية أداة ترويجية لسمعة منظمات الأعمال.

- البعد الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية على العمليات التسويقية في المنظمات.
- الأثر الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء التسويقي في المنظمات.
- أسس الممارسة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية في المنظمات.
- سبل تطوير وترسيخ ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الجزائرية.
- الأهمية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية بأفضل الممارسات في المنظمات. (خارج قطاع المحروقات).
- نماذج ناجحة لمنظمات رائدة في دول في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ولاء الزبائن في المنظمات.
- الإفصاح عن الأداء الاجتماعي ودوره في تحسين سمعة المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

- القرآن الكريم.
- الحديث النبوي الشريف.
- إياد عبد الفتاح النسور، مبارك بن فهد القحطاني، سلوك المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014 .
- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، بحث مقدم في الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفيري 2012 .
- بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة شركة Condor إلكترونيك بروج بوغريج، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
- بن خديجة منصف، راشي طارق، دور المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013 .
- بومدين يوسف ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- ثامر ياسر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- ثامر ياسر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001 .
- جاسم محمد، التجارة الدولية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013 .
- جمال خنشور، حمزة العوادي، نحو إرساء إستراتيجية متكاملة لتنمية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الواحات للدراسات والبحوث، المجلد 7 ، العدد 2014، 2.

- حسن صادق حسن عبد الله، السلوك الإداري ومركزات التنمية في الإسلام، دار الهدى، الطبعة الثانية، الجزائر، 1992 .
- حمشة عبد الحميد، دور تحرير التجارة الخارجية في ترقية الصادرات خارج المحروقات في ظل التطورات الدولية الراهنة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2012-2013.
- خالد عطا الله الطراونة، محمد منصور أبو عبد الجليل، أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم في المؤتمر الدولي الثاني لكلية إدارة الأعمال حول: الفرص الإدارية والإقتصادية في بيئة الأعمال، بجامعة مؤتة، الأردن، فترة 23-25 أبريل 2013.
- رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- شريف على الصوص، التجارة الدولية (الأسس والتطبيقات)، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2012 .
- شهرزاد زغيب، حكيمة حلومي، الإقتصاد الجزائري ما بعد النفط : خيارات المستقبل، مجلة المستقبل العربي، العدد 395 ، مركز دراسات الوحدة العربية، جانفي 2012.
- صادق جعفر، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، مقال منشور، البحرين، 2007 .
- صديق محمد عفيفي، التسويق الدولي نظم التصدير والإستيراد ، المكتب العربي الحديث، الطبعة العاشرة، الإسكندرية، 2002 .
- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل، العدد 05 الجزائر، (بدون تاريخ).
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2008 .
- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015 .
- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات،

- الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011 .
- عبد الوهاب سويسي، الإدارة بالمسؤولية الإجتماعية كمدخل لحماية المستهلك: الوجود الخفي للتسويق، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 37 ، الجزائر، 2009.
 - عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة- التسويق المعاصر - ، مؤسسة طبية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2003.
 - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
 - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، مبادئ الإدارة -الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
 - عمر بن حمادي، نحو التسيير الراشد، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد 2، الجزائر، ماي 2007.
 - غول فرحات، التسويق الدولي -مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية- ، دار الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008 .
 - فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003 .
 - في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول :حاكمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية:تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013.
 - فيليب كوتلر، ترجمة مازن نفاع، التسويق(السلوك- الأسواق- البيئة- المعلومات)، دار علاء الدين، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، سوريا، 2011.
 - مجدي إبراهيم محمد، الإسلام وتنمية المجتمع، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2013 .
 - محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الإجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات، بحث مقدم
 - محمود عبد الرزاق، الإقتصاد المعرفي والتصدير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2011.
 - محمود يوسف، فن العلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2012.
 - مسان كرومية، المسؤولية الإجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر- دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان، 2014 .

- مقدم وهيبة، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري- ، رسالة دكتوراه، جامعة وهران، 2013-2014.
 - موسى قاسم القريوتي وآخرون، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة شركة زين للإتصالات الخلوية- ، دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 01، 2014.
 - ناصر جرادات، عزام أبو حمام، المسؤولية الأخلاقية والإجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013 .
 - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
 - نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010 .
 - نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول :حاکمية الشركات والمسؤولية الإجتماعية :تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، أيام 17-18 أبريل 2013.
 - هدى رزق، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، ورقة بحث في المنظمة العربية لمكافحة الفساد حول :دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، أيام 22-23 سبتمبر 2011.
 - وثائق داخلية لشركة Condor .
 - وصاف سعدي، تنمية الصادرات والنمو الإقتصادي في الجزائر- الواقع والتحديات- ، مجلة الباحث، العدد 01 ، جامعة ورقلة، 2002.
 - يحي سعيد علي عيد، بحوث التسويق والتصدير، مطابع سجل العرب، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1996.
- ثانيا المواقع الإلكترونية:

- إحصائيات التجارة الخارجية للجمارك الجزائرية لسنة 2015 على الموقع الإلكتروني:

<http://www.douane.com.dz>

- إحصائيات حول التجارة الخارجية الجزائرية على الموقع الإلكتروني للوكالة الوطني

www.andi.dz

للإستثمار andi :

- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، بحث منشور على الموقع:

ifpedia.com/arab/wp-coten

- الديوان الوطني للإحصائيات:

www.ons.dz

- تقديم الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX على الموقع :

www.elmouwatin.dz

- حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للمملكة العربية السعودية، بحث على الموقع :

<http://mpr.a.b.unmuenchen-de/54977/>

- زايد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية حالة الجزائر ، بحث منشور على الموقع:

iefpedia.com/.../المتغيرات-في-ظل-المتغيرات

- طارق قندوز، قاسمي سعيد، تحديات ورهانات إستراتيجية ترقية الصادرات الجزائرية خارج المحروقات (مقاربة وصفية تحليلية)، بحث منشور على الموقع:

www.kantakji.com/.../ورهانات-استراتيجية-ترقية-الصاد

- مقدم وهبية، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة حول اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، بحث منشور على الموقع :

iefpedia.com/../

- مواصفة ISO 26000 (المسؤولية الاجتماعية) 2013، على الموقع:

forums.ewaaan.com/t138995.html

- معلومات حول شركة Condor منشورة على الموقع:

www.echoroukonline.com/ara/articles/.../497047.html

- موقع شركة Condor الإلكتروني:

www.condor.dz

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

- Alain Chauveau, Jean-Jacques Rosé, L'entreprise responsable, Edition d'Organisation, Paris, 2003.
- **CARROL Archie B, corporate social responsibility, Evolution of a Definitional construct, Business and society, university of georgia, vol :38, N°3, septembre 1999.**
- Charles Croué, **marketing international et mondialisation**, de boeck, 1^{er} édition, Bruxelles, Belgique, 2010.
- Charles Croué, **marketing international-un consommateur local dans un monde global-**, de boeck, 5^{ème} édition, Bruxelles, Belgique, 2006.
- Corinne Pasco, **Commerce international**, 4^{ème} edition, DUNOD, Paris, France, 2002.
- **Daniel Boéri, Maitriser la qualité et le management éthique, Maxima, 3^{ème} édition, paris, 2006.**
- Françoise de BRY ,Jacques IGALENS, Jean-Marie PERETTI, Ethique et responsabilité Sociale, Edition management & Société, Paris, 2010.
- Jean-Christophe LEPISSIER, **MANAGER**, une responsabilité social, Edition Liaisons, Paris, 2001.
- **Lance Moir, what do we mean by corporate social responsibility ?,Corporate Governance, Granfield school of Management, Granfield University, England, vol1,Issue :2.**

- **RHYS JENKINS, Globalization, corporate social responsibility and poverty, International affairs 81, 3.**
- **Rouane Rafik, Le Marketing Direct International Au service des exportations Algériennes hors hydrocarbures les presses ENAG « DAHLAB », Réghaïa, Algérie, 2010.**
- **La Responsabilité Sociétale, Journée d'études, Université Mohamed El Bachir El Ibrahimi, Le 29/04/2013.**

الملاحق

الملحق رقم (1)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE ABDELHAMID IBN BADIS MOSTAGANEM
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Décanat de la Post Graduation, la Recherche
Scientifiques et Relations Extérieures

Réf. 21./2016

Mostaganem le : 09/10/2016

A

Monsieur Le Directeur
Du CONDOR

OBJET : STAGE PRATIQUE

En vue d'approfondir le volet pratique de son projet de thèse de Doctorat, j'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir autoriser M^{lle} **BENALI Amel** née le 05/12/1989 à Relizane, à effectuer une visite de prospection auprès de votre établissement.

Tout en vous remerciant, nous vous seront reconnaissant pour votre collaboration.

Veillez agréer Monsieur le Directeur, nos salutations les plus sincères.


Avis favorable
A. CHEBIRI

Chef Service Formation


Le Vice Doyen
نائب العميد المكلف بـ
البحوث العلمي والعلاقات الخارجية
إمضاء: ذواح بلقاسم

الملحق رقم (2)



CONDOR ELECTRONICS
SPA au Capital social de 2 450 000 000 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroménagers, électroniques
produits informatiques et panneaux photovoltaïques
Conception et développement de produits frigorifiques et de climatisation



Direction Générale

B.B.A, le 02/11/2016

Direction des Ressources Humaines

Département Formation

Réf : *NO 42* /DF/2016

A Monsieur le Directeur
Commercial

Objet : Affectation Stagiaire

Nous vous adressons Une (01) Stagiaire , pour prise en charge et suivi:

Nom	Prénom	Etablissement	Spécialité	Durée du Stage
BENALI	AMEL	Université de MOSTAGANEM	Management Stratégique International	Du 02/11/2016 Au 12/11/2016

Salutations

Le Chef de Service Formation

A. CHEBIRI



Zone d'activité Route de M'sila lot 70, Section 161, Bordj Bou Arréridj 34 000 - Algérie.
Tél. : +213 (0) 35 87 63 00 / +213(0) 35 87 63 04 / Fax : +213 (0) 35 87 63 63
R.C.N°: 34/00-0462772B02 - NIS : 000234010086358 - NIF : 000234046277228
www.condor.dz / e-mail : info@condor.dz

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DU COMMERCE
CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EL BIBANE
BORDJ BOU ARRERIDJ

Attestation de Fabrication

N° : 10/2016

Je soussigné, le directeur de la chambre de commerce et d'industrie -EL Bibane-, certifie que

- **La Société Par Actions** : SPA CONDOR ELECTRONICS.
 - **Spécialisée dans la** : Fabrication, Commercialisation et SAV d'appareils Electroniques, électroménagers et informatiques.
- **Siège Social** : Zone d'Activité- BBA
- **NIF** : 000234046277228
- **Immatriculé sur le Registre du Commerce N°:** 34/00- 0462772 B 02 délivré le:17/12/2015.
- **Numéro d'adhésion** : 080/2015.
- **Activité** : production industrielle de produit suivant:
 - Climatiseur (split système-mono blocs –console –mobile-cassette- armoire) ;
 - Réfrigérateurs et congélateurs et distributeur d'eau ;
 - Machines a laver ;
 - Récepteurs satellites (démodulateur) ;
 - Cuisinières-micro ondes –four encastrable ;
 - Poêle a gaz –chauffe eau ;
 - Téléviseurs couleur ;
 - PC De Bureau –Micro Portable –Tablette Et Téléphone Portable .

L'originalité du Produit : Produit National

- Ce Certificat est délivré pour servir et faire valoir ce que de droit -

Bordj Bou Arréridj le : 21/02/2016

LE DIRECTEUR



الملحق رقم (4)



الملحق رقم: (5)



الملحق رقم (6)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion.

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

التخصص: مناخمت استراتيجي دولي.

الطالبة: بن علي آمال

المستجوب: المسؤولة عن قسم التكوين ومراقبة التسيير بمصلحة إدارة الموارد البشرية.

السيدة: شيبيري أسماء.

الساعة: 09:30.

تاريخ اجراء المقابلة: 2016/11/28.

Condor

CHEBIRI Asma
Direction des Ressources Humaines
Département Formation & Contrôle de Gestion

Mobile : +213 (0) 770 80 72 60 Zone Industrielle Route de M'sila
Office : +213 (0) 35 87 39 02 Bordj Bou Arrérijj 34000 - Algérie
E-mail : achebir@condor.dz
www.condor.dz

موضوع المقابلة:

بهدف القيام بدراسة تجرية شركة Condor في بلوغ مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح؛
نرجو ونتمنى من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تتضمنها إستمارة المقابلة والتي تخص الجانب التطبيقي للأطروحة؛

كما نحيط سيادتكم علما أن الإجابات والمعطيات التي سنتحصل عليها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الأسئلة:

- من خلال الهيكل التنظيمي لشركة Condor المقدم من قبل سيادتكم لاحظنا غياب مديرية التصدير، ما سبب ذلك؟

.....
.....

- كيف تتم عملية اقتناء الموظفين من قبل شركة Condor ؟

.....
.....

- ما هي أهم برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor اتجاه مواردها البشرية؟

.....
.....

- هل ساهم اهتمام شركة Condor بمواردها البشرية على زيادة الشركة وتحقيق التميز على المستوى المحلي؟

.....
.....
.....

- هل ساهم التزام شركة Condor ببرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح في بلوغ مستوى القيام بعملية التصدير؟ خاصة بعد حصولها على شهادة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية؟

.....
.....

الملحق رقم: (7)



الملحق رقم (8)

شهادة

ISO 9001:2008

المواصفات:

01 100 1420739

الشهادة رقم:

حامل الشهادة:



المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة
161 ، 34000 برج بو عريريج . الجزائر

المجال:

- صناعة , تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للآلات الكهرومنزلية , الالكترونية , أجهزة الأعلام الآلي و الألواح الشمسية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإيفاء بمتطلبات
ISO 9001: 2008

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

الصلاحية:


TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13


Deutsche
Akkreditierungsstelle
D-ZM-16031-01-00

www.tuv.com

 TÜVRheinland[®]

شهادة

ISO 14001:2004

المواصفات:

01 104 1420740

الشهادة رقم:

حامل الشهادة:



المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة
161 ، 34000 برج بو عريريج . الجزائر

المجال:

- صناعة تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للآلات الكهرومنزلية، الالكترونية، أجهزة الأعلام الآلي و الألواح الشمسية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية و لقد بينت المراجعة الإيفاء بمتطلبات
.ISO 14001:2004

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

الصلاحية:


TüV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13



شهادة

OHSAS 18001:2007

المواصفات:

01 113 1420741

الشهادة رقم:

حامل الشهادة:



المقر : منطقة النشاطات حوزة 70 قطعة
161 ، 34000 برج بو عريريج . الجزائر

المجال:

- صناعة , تسويق و خدمات ما بعد البيع
- للألات الكهرومنزلية, الالكترونية, أجهزة الأعلام الآلي و الألواح الشمسية.
- تصميم وتطوير أجهزة التبريد وتكييف الهواء.

لقد تم إنجاز مراجعة نهائية طبقا للتقرير رقم 1420741. و لقد بينت المراجعة الإيفاء
بمتطلبات **OHSAS 18001:2007**.

الصلاحية:

الشهادة صالحة من 2015-07-07 الى 2018-07-06

TÜV Rheinland Cert GmbH
Am Grauen Stein · 51105 Köln

كولونيا، 2015-07-13



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Industrie et des Mines
Institut Algérien de Normalisation



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصناعة والمناجم
المعهد الجزائري للتقييس

Remerciement

**Monsieur le Président Directeur Général
CONDOR - BBA**

Dans le cadre de la mise en œuvre en Algérie du projet « **RS MENA** » de l'Organisation Internationale de Normalisation « **ISO** » pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme **ISO 26000** « *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* », dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (**MENA**), et financé par l'Agence Suédoise de Coopération Internationale au Développement (**SIDA**) ;

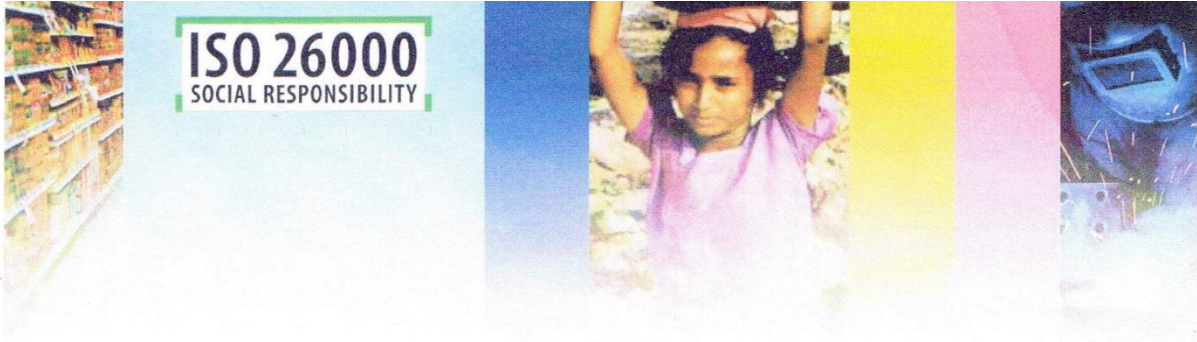
Nous tenons par la présente à vous féliciter du rôle pivot que vous avez joué dans votre entreprise pour coordonner la mise en œuvre de ce projet.

Aussi, nous vous sommes très reconnaissant, à vous et à votre personnel, des efforts que vous avez déployés pour implémenter la démarche « **Responsabilité Sociétale** » au sein de votre organisation.

Tout en vous réitérons nos félicitations, nous vous remercions encore de l'enthousiasme dont vous avez fait preuve et de l'efficacité de votre contribution et nous nous réjouissons de la poursuite de notre collaboration.



الملحق رقم (12)



11 décembre 2013

Monsieur Abderrahmane
Benhamadi
Directeur Général
CONDOR
Filiale du Groupe Benhamadi
Zone d'activité, Route de M'Sila
34000 Bordj-Bou-Arréridj
Algérie

Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Cher Monsieur Benhamadi,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2012, de CONDOR Filiale du Groupe Benhamadi dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Benhamadi, l'expression de nos sentiments distingués.



Secrétariat central de l'ISO
1, chemin de la Voie-Creuse,
Case postale 56
CH - 1211 Genève 20,
Suisse
Tél. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 733 34 30
E-mail central@iso.org
Web www.iso.org

Rob Steele

Secrétaire général de l'ISO

Ratiba Chibani

Directrice générale de l'IANOR



الملحق رقم (13)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

التخصص: مناخمت إستراتيجي دولي.

الطالبة: بن علي آمال

السيد: الواهم عبد الحكيم.

المستجوب: المسؤول عن إدارة الجودة الشاملة TQM

الساعة: 13:30.

تاريخ إجراء المقابلة: 2016/11/02.

موضوع المقابلة:

يهدف القيام بدراسة تجربة شركة Condor في بلوغ مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج من خلال إلزامها بالمسؤولية

الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح؛

نرجو ونتمنى من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تتضمنها إستمارة المقابلة والتي تخص الجانب التطبيقي

للأطروحة؛

كما نحيط سيادتكم علما أن الإجابات والمعطيات التي سنتحصل عليها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الأسئلة:

- تعتبر شركة **Condor** إحدى أهم الشركات الجزائرية التي تحصلت على العديد من الشهادات التي تعكس ريادتها ماهي؟

.....

.....

.....

- على ما تركز سياسة شركة **Condor** في إدارة الجودة، الصحة، السلامة، البيئة، والمسؤولية الإجتماعية؟

.....

.....

- كيف تمت إستفادة شركة **Condor** من مشروع تنفيذ مواصفة **ISO 26000**؟

.....

.....

- ما هي أهم برامج المسؤولية الإجتماعية المعتمدة من قبل شركة **Condor** إتجاه أصحاب المصالح لديها؟

.....

.....

.....

- هل ساهم إلتزام شركة **Condor** ببرامج المسؤولية الإجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في بلوغ مستوى القيام بعملية التصدير؟ خاصة بعد حصولها على شهادة **ISO 26000** للمسؤولية الإجتماعية؟

.....

.....

.....

الملحق رقم (14)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

التخصص: مناخمت استراتيجي دولي.

الطالبة: بن علي آمال .

السيد: بسكري رأفت عبد الحكيم.

المستجوب: المسؤول عن قسم التصدير

الساعة: 15:30.

تاريخ إجراء المقابلة: 2016/11/02.

موضوع المقابلة:

بهدف القيام بدراسة تجرية شركة **Condor** في بلوغ مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج من خلال إلزامها بالمسؤولية

الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح؛

نرجو ونتمنى من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تتضمنها إستمارة المقابلة والتي تخص الجانب التطبيقي

للأطروحة؛

كما نحيط سيادتكم علما أن الإجابات والمعطيات التي سنتحصل عليها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

- متى بدأت شركة Condor بتصدير منتجاتها نحو الخارج؟

.....
.....

- ما هي أهم الدول المستوردة لمنتجات لشركة Condor؟ وما هي أهم الشروط التي تفرضها هذه الدول على الشركة للسماح لها بتسويق منتجاتها في أسواقها؟

.....
.....

- ما هي أهم الشروط التي تفرضها الدول المستوردة لمنتجات شركة Condor مقابل دخول منتجاتها إلى أسواقها؟

.....
.....

- ما هي أهم منتجات شركة Condor الموجهة نحو التصدير؟

.....
.....

- هل ساهم إلتزام شركة Condor ببرامج المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح في بلوغ مستوى القيام بعملية التصدير؟ خاصة بعد حصولها على شهادة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية؟

.....
.....

- إن إلتزام شركة Condor بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح كأى شركة يجعل منها أحد المستفيدين الرئيسيين من هذا الإلتزام بما فيهم الدولة والمجتمع، فهل ساهم إستفادة هؤلاء الأطراف في قيام ودعم عملية التصدير في الشركة؟ وكيف ذلك؟

.....
.....

- ما هي أهم التسهيلات الداعمة لعملية التصدير التي إستفادت منها شركة Condor من قبل الدولة؟

.....
.....

▪ ماهي الجهود المبذولة من قبل مسيري شركة Condor للإستمرار في عملية التصدير والوصول إلى العالمية؟

.....

.....

▪ ما هي آفاق شركة Condor في مجال التصدير؟

.....

.....

SPA CONDOR ELECTRONICS
Planification du projet de mise en place de l'ISO 26000

A	B	C	D	E	F
Projet	Jalons clés	Responsable du projet	Actions	Echéance	Indicateurs
QC1/DA01	Principes, vision et valeurs.	Assistant DG-QHSE/DRH	Action : organiser des journées de formation sur la Norme ISO 26000 des collaborateurs (N-1 et N-2)	31/12/2013	Nbr des collaborateurs formés/Total des collaborateurs
DA03	Responsabilité de rendre compte et transparence.	Assistant DG-QHSE/Directeur logistique	jumeler les DA02 et DA03 sur 1 seul chapitre. actions : 1. Identification des PP par direction. 2. Mise en œuvre matrice PP à valider	31/12/2013	Nbr PP incluses dans la matrice/Total PP identifiées
DA02	Relation avec les parties prenantes.				
QC01/DA04	Respects des lois et des normes de comportements.	Chefs de Sec achats	Action : Introduire cet aspect dans les contrats fournisseurs et les grilles de sélections fournisseurs	31/12/2013	Nbr des contrats contenant cette clause/Total des contrats
QC01/DA05	Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la responsabilité sociétale	Assistant DG/QHSE	Jumeler les DA 05, 06, 07 et 08 sur 1 seul chapitre Actions : 1. Mise à jour de la politique QSE en introduisant la dimension RS ; 2. Définition des indicateurs RS et les intégrés dans les processus (Mise à jour du tableau de déploiement des objectifs)	30/06/2013	Taux d'atteinte des objectifs
QC01/DA06	Déploiement de la responsabilité sociétale				
QC01/DA07	Surveillance des performances.				
QC01/DA08	Amélioration des performances de l'entreprise				

SPA CONDOR ELECTRONICS

QC02/DA03	Prévention de la complicité	Directeur d'unité Polystyrène	action : Etablissement d'une grille d'analyse préventive de la complicité sur les activités sur l'ensemble de la chaîne de valeur	31 Juillet 2013	Identification des zones à risques+évaluation périodique
QC02/DA04	Remédier aux atteintes aux DH	Directeur d'unité CLIM/DRH	Action: Mettre en place une procédure de résolution des conflits interne et externes (clauses sur contrats).	30 Juin 2013	Nbr de réclamations traitées /Nbr de réclamation reçues
QC02/DA05	Discrimination et groupes vulnérables	Assistant DG	Actions : 1. Identifier les groupes vulnérables ; 2. Se conformer à la loi (relative à l'insertion des personnes handicapées, femmes etc....) 3. Mettre en place des dispositions permettant de prévenir La discrimination et de promouvoir l'équité (Salaires, promotions, avantages sociaux)	31 Mai 2013	Nbre de personnes vulnérables (handicapées, femmes etc.) en poste, et recrutements Vs Effectif Global
QC02/DA06	Droits civils, politiques, éco, sociaux et culturels	Chef de département formation et controle	Action: Instaurer la vérification périodique de la situation des droits des parties prenantes les plus importantes et de ses salariés	31 Juillet 2013	PP les +importantes Vs toutes les PP identifiées
QC03/DA01	Emploi / Relations Employeur-Employé.	Chef de département RH	actions : 1. Permanisation des salariés (CDD) ; 2. Mise en place d'un système de surveillance de turn over et en identifier les causes ; 3. Mise en place d'un système de gestion de carrière.	30 Avril 2013	-Nbre de CDI Vs Effectif Global -Nbre de départs Vs Effectif Global
QC03/DA02	Conditions de travail et Protection Sociale	Chef Sce HS/DRH	Action : Elaborer un plan d'action de mise en conformité avec la réglementation pour apurer les congés, maîtriser le recours aux heures supplémentaires etc.....	31 Aout 2013	Nbre de Titres de congé délivrés VS Effectif y ouvrant droit

SPA CONDOR ELECTRONICS

QC03/DA03	Dialogue social	DRH/Directeur d'unité/Chef DPRT RH	Action : Identifier et se conformer à la réglementation applicable en matière de relations sociales. Actions :	30 Juin 2013	Nbre Représentants légaux Salariés (CHS, CCD ...)
QC03/DA04	Santé et Sécurité au travail	Chef de département formation et contrôle	1. Formation des salariés aux règles HS ; 2. Suivi des actions à lancer dans le cadre du plan d'action de la commission HS ; 3. Mise en place du HSE. Actions :	30 Juin 2013	Taux de réalisation de la formation
QC03/DA05	Développement du capital humain	DRH	1. Mise en place d'un système d'évaluation des compétences 2. Mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences 3. Mise en œuvre du plan de formation Actions :		GPEC GPEC Taux de réalisation du plan de formation
QC04/Do1	Prévention de la pollution	Responsables HSE/Correspondant QHSE	Actions : Réduction de la pollution 1. Détecter les sources d'émission de polluant ; 2. Assurer le suivi des rejets de polluant en intégrant des indicateurs environnementaux. Actions :	31 /12/2013	Nb des sources survieues Nb des sources détectées x 100
QC04/DA02	Utilisation durable des ressources	Correspondant QHSE siège	Actions : 1. Identifier les postes à plus fortes consommation (Matière, eau, énergie) ; 2. Surveillance des indicateurs afin de rationaliser les consommations ; 3. Recyclage des déchets. Actions :	31 /12/2013	Ratio de consommation Taux de recyclage Nb d'actions réalisées Nb d'actions planifiées x 100
QC04/DA03	Atténuation des changements climatiques et adaptation	Assistant de DG Chargé des affaires administratives	1. Mise en œuvre du programme initié avec l'ONUDI relatif à la protection de la couche d'ozone.	2015	

SPA CONDOR ELECTRONICS

QC05/DA01	Lutte contre la corruption	Assistant de DG Chargé des affaires administratives	<p>Actions:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les risques de corruption. 2. Sensibiliser les collaborateurs, Sous traitants, fournisseurs à la lutte contre la corruption. 3. Diffuser les règles en la matière. <p>Actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Création d'une Association professionnelle des Fabricants ; 2. Utiliser des moyens modernes de communication avec le consommateur ; 3. Participer activement aux revues et publications spécialisées ; 4. Tendre progressivement vers la création d'un réseau professionnalisé de distribution propre à l'entreprise. 	31/12/2013	Nbr d'actions engagées
QC05/DA03	Concurrence loyale	Assistant de DG Chargé des affaires administratives/Directeur commercial	<p>Actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre à jour la procédure et le plan de communication en intégrant la promotion RS 2. Introduire dans les cahiers des charges fournisseurs et sous traitants des exigences visant à les amener à introduire dans leurs pratiques de la RS. 	31/12/2013	Nbr d'actions engagées
QC05/DA04	Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur	Assistant DG-QHSE/Responsable achats	<p>Actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre à jour la procédure et le plan de communication en intégrant la promotion RS 2. Introduire dans les cahiers des charges fournisseurs et sous traitants des exigences visant à les amener à introduire dans leurs pratiques de la RS. 	31/12/2013	Nbr de fournisseurs ayant adhéré/Nbr Total des fournisseurs
QC05/DA05	Respect des droits de la propriété	Directeur commercial/Assistant DG chargé des affaires ADM	<p>Actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. instaurer une veille permettant de détecter les contrefaçons 2. Veiller au suivi à l'enregistrement, la protection de nos marques et modèles 	31/12/2013	Nbr de contrefaçons relevées.
QC06/DA01	Bonnes pratiques en matière de commercialisation	Responsable ventes	<p>Actions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expliciter la nature des produits et les taxes sur les factures 2. Rendre accessibles les informations sur nos produits (internet, fax, téléphone etc) 	Immédiat	Nbr des actions réalisées/Total des

SPA CONDOR ELECTRONICS

									actions planifiées
QC06/DA02	Protection de la santé et de la sécurité	Responsable Achats	3. Rendre claire et explicite les factures proforma, registre de commande, bon de commande et registre courrier 4. Affecter à l'administrateur des ventes la mission de traitement des réclamations	31/12/2013	Nbr de manuels actualisés/Total des manuels				
QC06/DA04	SAV assistance Résolutions clients	Directeurs d'unité/Directeur SAV	Action : Mentionner sur le manuel d'utilisation, les risques possibles encourus lors de leur utilisation. Action : Exploiter l'état de suivi de réclamation et prendre des actions d'amélioration.	Immédiat	Taux de traitement des réclamations				
QC06/DA05	Protection des données et de la vie privée des consommateurs. Accès aux services essentiels	Directeur commercial	Action : Limiter l'autorisation d'accès aux données relatives aux consommateurs	Immédiat	Nbr de personnes autorisées/Effectif total commercial				
QC06/DA06		Directeur commercial	Action : Proposer des tarifs adaptés en fonction de la population à travers des conventions, des promotions et des remises.	Immédiat	Nbr d'actions engagées/Total des actions planifiées				
QC07-DA01	Implication auprès des communautés	Responsable achats locaux	Action: Améliorer la participation aux associations et suivre les actions de sponsoring	31/12/2013	Nbr d'actions engagées				
QC07-DA02	Education et culture	Responsable achats locaux	Actions: 1. Contribution éducative au profit des jeunes ; 2. Mener des actions sur l'analphabétisme ;	31/12/2013	Nbr d'actions engagées				
QC07-DA04	Création de richesses et de revenus	Responsable achats locaux	Etude d'impact des activités de l'entreprise sur le territoire	30/06/2014	Taux d'avancement de l'étude				

Date et visa du directeur général

OUTIL DE DIAGNOSTIC

MODE D'EMPLOI

Ce diagnostic est utilisé pour effectuer un état des lieux rapide sur l'ISO 26000, il peut être utilisé par le consultant qui travaillera avec l'entreprise et établira au regard des éléments déclarés ou observés ou être mis à disposition de l'entreprise pour un travail d'auto évaluation

Echelles de notation des domaines d'action

Pour chacun des domaines d'actions, 3 niveaux de performance sont proposés et caractérisés par une note. Ils sont présentés sous la forme d'un descriptif succinct d'actions ou d'initiatives réalisées par l'entreprise.

Niveau « initiation » (1) correspond à une simple prise de conscience, à des prises d'engagements ou à la mise en place d'actions non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental dans l'entreprise). Certains enjeux peuvent même ne faire l'objet d'aucune initiative.

Le niveau « réalisation » (2) traduit une phase de concrétisation des initiatives dans l'entreprise. Les pratiques sont méthodiques et systématiques et les actions mises en place produisent des résultats.

Le niveau « amélioration » (3) traduit à la fois :

- l'amélioration continue des performances en matière de développement durable
- l'innovation
- l'exemplarité

la recherche permanente de l'excellence

Echelle d'évaluation de l'importance des domaines d'actions :

Pour chacun des domaines d'action étudié, 3 niveaux d'importance sont proposés et caractérisés par une note. Ils sont présentés sous la forme d'un descriptif succinct d'actions ou d'initiatives réalisées par l'entreprise.

Importance « faible » (1) :

Le domaine est peu conséquent, la maîtrise du DA n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté.

Importance « moyenne » (2) :

La non maîtrise du DA peut mettre en cause la réussite des projets de l'entreprise/sa maîtrise est indispensable à la réalisation de projets.

Importance « forte » (3) :

La non maîtrise du DA peut mettre en cause l'entreprise dans sa pérennité/sa maîtrise est indispensable à sa pérennité

Nota il est possible d'être sur un niveau amélioration pour une thématique à importance faible et réciproquement GOUVERNANCE

Question centrale : Gouvernance de l'organisation

La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Les systèmes de gouvernance varient en fonction de la taille et du type de l'organisation ainsi que du contexte environnemental, économique, politique, culturel et social dans lequel celle-ci opère. Ils sont dirigés par une personne ou par un groupe de personnes (propriétaires, membres, mandataires sociaux ou autres) détenant le pouvoir et ayant la responsabilité d'atteindre les objectifs de l'organisation (ISO 26000)

GOUVERNANCE	Performances			Performance	Importance			Documents de Preuves
	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Principes, vision et valeurs	Pas de réflexions formalisées sur les valeurs RSO	Quelques valeurs sont identifiées une réflexion est en cours sur l'éthique, les cadres ont participé aux réflexions	Les valeurs sont identifiées collectivement et font partie d'une charte d'éthique partagée et diffusée	1			3	/
	Aucun des 7 principes n'est connu ou fait partie des valeurs	Les principes de comportement sont connus, ils ne font pas partie des valeurs formalisées de façon explicite par l'organisation	Les principes sont intégrés dans les valeurs de l'organisation, elles font l'objet d'un suivi de prise en compte opérationnelle	1			3	/
	La direction n'a pas de position sur la RSO	La direction envisage de montrer son engagement en faveur de la RSO et des 7 principes	La direction montre son engagement en faveur de la RSO et des 7 principes	2			3	-Signature du protocole d'accord pour l'ISO 26000 -Transparence (Diffusion du règlement intérieur à tous le personnel sous forme de brochure/Affichage de la politique qualité partout)
	Aucune démarche organisationnelle et de communication sur la RSO n'est engagée	Une démarche organisationnelle et de communication sur la RSO est engagée,	Engagement 21, démarche DD certification ISO 9001 14001 18001,etc	1			3	/
Responsabilité de rendre compte et transparence	Aucune disposition n'est prise, les parties prenantes ne sont pas identifiées	L'organisation identifie ses parties prenantes et les éléments dont elle a à rendre compte	L'organisation a mis en place un dispositif pour rendre compte des ses activités et de ses prises de décisions et vérifie régulièrement son efficacité	2			3	-Communication des fiches d'évaluation aux fournisseurs -Communication au personnel de l'entreprise un questionnaire pour la mesure de la communication interne -Visite périodique chez les clients
	Aucune disposition particulière n'est prise pour communiquer avec les parties prenantes	Les canaux sont identifiés ainsi que informations pour les parties prenantes principales	Les canaux sont identifiés ainsi que les informations pour toutes les parties prenantes en fonction de leur importance	2			3	-Communication avec les fournisseurs, avec les clients, avec le personnel de la société
	L'organisation assure la transparence sur les données réglementaires obligatoires	L'organisation assure la transparence sur quelques données sociales, environnementales, économiques	L'organisation assure la transparence sur l'ensemble des données sociales, environnementales, économiques	1		2		-
	Aucune évaluation de la communication externe n'est effectuée sur les thèmes de la RSO	L'évaluation de la communication externe est effectuée spécifiquement pour la RSO	L'évaluation de la communication externe est effectuée pour l'ensemble des activités	1		2		/

GOUVERNANCE	Performances			Performance	Importance			Documents de Preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	/
Relation avec les Parties Prenantes	Aucune recherche n'est effectuée pour identifier les acteurs intéressés par l'activité de l'organisation	Une recherche est effectuée pour identifier les acteurs intéressés directement par l'activité de l'organisation	Une recherche est effectuée pour identifier les acteurs intéressés directement et indirectement par l'activité de l'organisation	2			3	/
	L'organisation subit les relations avec ses partenaires extérieurs	L'organisation organise ses relations avec les partenaires qui ont une influence directe sur son activité	L'organisation organise ses relations avec les partenaires directs et indirects qui influencent son activité	2		2		-Rencontre avec les clients -Rencontre avec les fournisseurs
	Seul les dialogues liés aux activités de l'organisation sont effectués	Des dialogues sont instaurés avec les partenaires clés sur les thèmes de la RSO	Un dialogue transparent sur la RSO est instauré avec l'ensemble des partenaires	1		2		/
	Seules les exigences contractuelles et réglementaires imposées par les parties prenantes sont prise en compte dans la stratégie de l'organisation	L'organisation prend en compte les attentes des parties prenantes clés et les intègre à sa stratégie	L'organisation prend en compte l'ensemble des attentes des parties prenantes pour élaborer sa stratégie et la réviser	2			3	-Retour d'information clients (Enquête de satisfaction clients)
	L'organisation n'a pas d'action d'encouragement vis-à-vis de ses parties prenantes pour qu'elles s'engagent dans la RSO	L'organisation incite ses parties prenantes clés à s'engager dans la RSO	L'organisation aide ses parties prenantes dans leur engagement dans la RSO	1		2		/
Respect des lois et des normes de comportement	L'organisation respecte les exigences juridiques et réglementaires dont elle a connaissance ou qui lui sont imposées	L'organisation surveille sa conformité aux exigences juridiques et réglementaires pour ses activités principales	L'organisation surveille sa conformité aux exigences juridiques et réglementaires pour l'ensemble de ses activités	1			3	/
	L'organisation ne surveille pas l'évolution de la réglementation, elle n'y répond que lorsqu'elle y est contrainte	L'organisation surveille les juridictions et réglementations liées à ses activités principales	L'organisation a mis en place une veille réglementaire et juridique	1			3	/
	L'organisation ne cherche pas à influencer ses parties prenantes pour l'adoption de règles d'éthique	L'organisation cherche à influencer ses parties prenantes pour l'adoption de règles d'éthique sur les trois axes RSO	L'organisation cherche à construire des règles d'éthique commune en matière de RSO avec les parties prenantes	1		2		/
Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la Responsabilité Sociétale	L'organisation a défini ses missions et n'a pas de vision de ses succès	L'organisation a défini et communiqué sur sa vision du succès, ses missions sont définies et connues de tous	L'organisation a défini avec ses parties prenantes et communiqué sur sa vision du succès, ses missions sont définies et connues de tous	1			3	/

GOUVERNANCE	Performances			Performance	Importance			Documents de Preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	/
	L'organisation n'a pas identifié son approche de la responsabilité sociétale , elle n'a identifié aucune des incidences qu'elle peut avoir sur les autre en matière de RSO	L'organisation a défini son approche de sa responsabilité sociétale pour son activité	L'organisation a identifié sa responsabilité sociétale pour elle et pour l'ensemble de ses parties prenantes	1			3	/
	Aucun élément de la RSO n'est identifié ni hiérarchisé	Les éléments de la RSO pour les parties prenantes principales sont hiérarchisés et pris en compte dans la stratégie	Les éléments de la RSO pour l'ensemble des parties prenantes sont hiérarchisés et pris en compte dans la stratégie	1			3	/
	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO n'est pas définie	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO est définie	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO est définie et révisée régulièrement	1			3	/
	Aucun objectif en matière de RSO n'est défini	Les objectifs en matière de RSO sont définis et suivi pour l'entreprise	Les objectifs en matière de RSO sont définis , suivis , révisés avec les parties prenantes	2			3	Tableau de déploiement des objectifs
Déploiement de la Responsabilité Sociétale	L'organisation ne déploie pas la RSO	L'organisation déploie la RSO sur ses processus principaux	L'organisation déploie la RSO sur l'ensemble de son organisation	1			3	/
Surveillance des performances	L'organisation n'assure aucune mesure ni surveillance de ses performances	L'organisation n'assure une mesure et une surveillance que pour les performances des ses activités principales	L'organisation assure une mesure et une surveillance pour les performances de l'ensemble de ses activités	2			3	Tableaux de bord qualité et revues de processus
	Aucun pilotage des performances n'est effectué	Seul le pilotage des performances des processus clés est effectué	Le pilotage des performances est effectué pour l'ensemble des activités de l'organisation	2			3	/
	Il n'existe pas ou peu de reporting pour s'assurer de l'efficacité et du déploiement de la stratégie	L'organisation a mis en place des reporting pour les activités clés pour s'assurer du déploiement et de l'efficacité de la stratégie	L'organisation a mis en place des reporting pour l'ensemble de ses activités pour s'assurer du déploiement et de l'efficacité de sa stratégie	1			3	/
	Les outils mis en œuvre ne permettent pas de s'assurer de la maîtrise des moyens mis en œuvre pour la RSO	Les outils mis en œuvre permettent de s'assurer des moyens mis en œuvre en matière de RSO pour les activités clés	Les outils mis en œuvre permettent de s'assurer des moyens mis en œuvre en matière de RSO pour toutes les activités	2			3	/

GOUVERNANCE	Performances			Performance	Importance			Documents de Preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	/
	Les outils mis en œuvre ne permettent pas de prendre des décisions et des choix stratégiques	Les outils mis en œuvre permettent de prendre des décisions et des choix stratégiques pour les activités clés	Les outils mis en œuvre permettent de prendre des décisions des choix stratégiques pour l'ensemble des activités	2			3	/
	Les outils mis en œuvre ne permettent pas de maîtriser les processus et produits	Les outils mis en œuvre permettent de maîtriser les processus clés et leur produits	Les outils mis en œuvre permettent de maîtriser l'ensemble des processus et des produits	2			3	/
Amélioration des performances de l'entreprise	La surveillance des performances ne permet pas de conclure sur leur progression en matière de RSO	La surveillance des performances permet d'établir des conclusions sur la progression en matière de RSO pour les processus et produits clés	La surveillance des performances permet d'établir des conclusions sur la progression en matière de RSO pour l'ensemble des processus et produits clés	2			3	PV de revues de processus
	Les parties prenantes n'ont aucun rôle dans la revue des performances de l'organisation en matière de RSO	Les parties prenantes ont un rôle dans la revue des performances pour les processus clés de l'organisation en matière de RSO	Les parties prenantes ont un rôle dans la revue des performances pour l'ensemble des processus de l'organisation en matière de RSO	1		2		/
	Aucun axe de pérennisation de l'entreprise n'est identifié ni suivi	Quelques axes de pérennisation sont identifiés et suivis	L'ensemble des axes de pérennisation sont identifiés et suivis	2			3	Tableau de déploiement des objectifs

Question centrale : Droits de l'Homme

Les droits de l'Homme sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit du fait qu'ils sont des êtres humains. Il existe deux grandes catégories de droits de l'Homme. La première catégorie regroupe les droits civils et politiques et comprend des droits comme le droit à la vie et à la liberté, l'égalité face à la loi et la liberté d'expression. La seconde catégorie regroupe les droits économiques, sociaux et culturels et inclut des droits comme le droit au travail, le droit à la nourriture, le droit à la santé, le droit à l'éducation et le droit à la sécurité sociale.

DROIT DE L'HOMME	Performances			Performanc e	importance			Documents de preuves
	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Devoir de vigilance	L'organisation n'a effectué aucune étude sur l'impact de ses activités sur les droits de l'homme	L'organisation a effectué une étude d'impact des ses activités principales sur les droits de l'homme	L'organisation effectue régulièrement une étude d'impact de ses activités sur les droits de l'Homme pour l'ensemble des ses activités et de celle de ses parties prenantes	1			3	/
	L'organisation ne s'assure pas du respect des droits de l'homme sur sa chaîne de valeur	L'organisation s'assure du respect des droits de l'homme sur les éléments principaux de sa chaîne de valeur	L'organisation s'assure régulièrement du respect des droits de l'Homme sur l'ensemble de sa chaîne de valeur	2			3	Règlement intérieur
Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme	L'organisation n'effectue aucune recherche ni analyse des situations à risque	L'organisation effectue des recherches et des analyses des situations à risques pour ses activités principales	L'organisation régulièrement effectue des recherches et des analyses des situations à risques pour l'ensemble de ses activités	1			3	/
Prévention de la complicité	L'organisme n'entreprend aucune démarche de prévention de la complicité	L'organisme a mis en place une démarche de prévention de la complicité sur ses activités principales	L'organisme a mis en place une démarche de prévention de la complicité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur	1	1			/
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme	L'organisation n'a rien prévu pour la résolution des griefs	L'organisme a mis un dispositif à la disposition de ses parties prenantes pour la résolution des griefs	L'organisme a mis un dispositif à la disposition de ses parties prenantes (internes et externes) pour la résolution des griefs et en vérifie régulièrement l'efficacité	2		2		convention/contrat/reglement interieur
	L'organisme n'a pris aucune disposition pour permettre aux parties prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de violation des droits de l'homme	L'organisation a mis un dispositif en place pour permettre aux parties prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de violation des droits de l'homme	L'organisation vérifie régulièrement l'efficacité du dispositif de mis en place pour permettre aux parties prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de violation des droits de l'Homme	1			3	/
	Aucun mécanisme de recours au profit de l'organisme ou des parties prenantes n'est défini	Un mécanisme de recours est mis en place au profit de l'organisme ou des parties prenantes	La mesure de l'efficacité du mécanisme de recours est régulièrement effectuée	1			3	/

DROIT DE L'HOMME	Performances			Performanc e	importance			Documents de preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Discrimination et groupes vulnérables	L'organisme n'effectue aucune démarche pour proscrire les motifs illégitimes de discrimination dans le cadre de ses activités	L'organisation a identifié les motifs illégitimes de discrimination et a met en place des actions visant à proscrire les motifs illégitimes de discrimination	L'organisme vérifie régulièrement l'efficacité du dispositif	1		2		/
	L'organisme ne porte aucune attention particulière à la non discrimination des populations vulnérables	L'organisme a mis en place une attention particulière à la non discrimination des populations vulnérables	L'organisme a mis en place une attention particulière à la non discrimination des populations vulnérables et en vérifie régulièrement l'efficacité	1	1			/
	L'organisme ne met aucune action particulière visant à l'équité et à l'insertion au niveau social et local	L'organisme met en place des actions visant à l'équité et à l'insertion	L'organisme met en place régulièrement des actions visant à l'équité et l'insertion	1		2		/
	L'organisme ne prend pas en compte les questions relatives aux discriminations dans sa politique salariale	L'organisme prend en compte les questions relatives aux discriminations dans sa politique salariale	L'organisme prend en compte les questions relatives aux discriminations dans sa politique salariale et en vérifie régulièrement l'efficacité	1		2		/
Droits civils, politiques, économiques, sociaux et culturels	L'organisation ne prend aucune disposition qui garantit le respect des droits civils, politiques, économiques, sociaux auprès de ses parties prenantes et de ses salariés	L'organisation a pris des dispositions qui garantissent le respect des droits civils économiques et sociaux	L'organisation a pris des dispositions pour le respect des droits civils politiques, économiques et sociaux de ses parties prenantes et de ses salariés et en vérifie la réalité régulièrement	2		2		Règlement intérieur et convention collective
Droits fondamentaux au travail	L'organisation ne se préoccupe pas du respect des droits fondamentaux au travail	L'organisation vérifie qu'elle respecte les droits fondamentaux au travail dans le cadre de ses activités et incite ses parties prenantes	L'organisation vérifie régulièrement qu'elle respecte les droits fondamentaux au travail et que ses parties prenantes en font autant	2			3	/

Question centrale : Relations et conditions de travail

Les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte. Les relations et conditions de travail vont au-delà de la relation d'une organisation avec ses employés directs ou des responsabilités qu'une organisation assume sur un lieu de travail qu'elle détient ou qu'elle contrôle directement. Les relations et conditions de travail englobent les responsabilités d'une organisation en ce qui concerne le travail réalisé par d'autres pour son compte, y compris le travail sous-traité.

CONDITIONS DE TRAVAIL	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Emploi/relations employeur-employé	Respect de la réglementation en vigueur : salariés juridiquement reconnus L'entreprise respecte le code du travail	L'entreprise s'engage à assurer une stabilité de l'emploi Evite toute discrimination (à l'embauche et lors de l'exercice) Ne profite pas de conditions de travail non équitables par des sous-traitants et fournisseurs... L'entreprise favorise à l'évolution professionnelle interne...	L'entreprise veille au respect de ses engagements auprès des autres parties prenantes avec lesquelles elle est en relation. L'entreprise encourage l'ensemble de ses partenaires à respecter les conventions de l'OIT et la déclaration universelle des droits de l'Homme Personnalisation des contrats de travail pour prendre en compte l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille.	1			3	/
Conditions de travail et protection sociale	Compatibilité avec la réglementation en vigueur et les normes internationale de travail	Equilibre vie personnelle et professionnelle Adaptation des rémunérations aux conditions personnelles des salariés Transparence des grilles salariales,	Optimisation des conditions de travail, en terme d'environnement, d'outils, de méthodes mais aussi de traditions, cultures, religion, etc. Développement du télétravail	1			3	/
Dialogue social	L'entreprise n'empêche pas les travailleurs de constituer leurs propres organisations ou d'y adhérer ou de mener des négociations collectives, mais ne l'encourage pas non plus	Culture d'entreprise et valeurs définies et partagées par le personnel. Prise en compte des avis (formels et informels) des employés ainsi que des recommandations des instances représentatives du personnel lors de l'élaboration de la stratégie. Présence de mécanismes de concertation ponctuelle	Les employés sont considérés comme des partenaires actifs de l'entreprise et non comme de simples acteurs économiques. Le système de gouvernance conduit à l'implication de tous dans la prise de décision, la conduite de projet, le fonctionnement. Le personnel participe directement aux décisions et aux actions liées à la responsabilité sociétale de l'entreprise	1		2		participation aux revues de processus-boîte à idées- commissions/
Santé et sécurité au travail	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité) Positionnement de l'entreprise au delà de la législation en vigueur	2			3	Projet de mise en place d'un SMSST
Développement du capital humain	L'entreprise ne respecte pas de manière exhaustive la réglementation relative au domaine des ressources humaines L'entreprise réalise ses recrutements en fonction de la situation de l'entreprise L'entreprise réalise peu, voire pas, de formation Pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	L'entreprise dispose d'un plan de formation et des mécanismes d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme...) L'entreprise met en place des actions de mise à niveau des compétences L'entreprise sensibilise ses collaborateurs à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale	L'entreprise assure une gestion des carrières afin de contribuer à l'épanouissement professionnel Elle favorise la promotion interne et offre la possibilité d'une réorientation complète : changement de fonction L'entreprise s'assure que des systèmes de reconnaissance des compétences aident les travailleurs à passer à un nouvel emploi Elle met en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.	2			3	Plan de formation 2012 Fiches d'évaluation à chaud et à froid

Question centrale : L'environnement

Les décisions et les activités des organisations ont inmanquablement un impact sur l'environnement, quel que soit le site d'implantation de ces organisations. Ces impacts peuvent être liés à l'utilisation de ressources biologiques et non biologiques par l'organisation, à l'emplacement des activités de l'organisation, à la production de pollution et de déchets et aux conséquences de ses activités, produits et services sur les habitats naturels. Pour réduire leurs impacts sur l'environnement, il convient que les organisations adoptent une approche intégrée qui prend en compte les implications de leurs décisions et de leurs activités d'un point de vue économique, social et environnemental.

ENVIRONNEMENT	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Prévention de la pollution	Pas de démarche environnementale formalisée. Connaissance des lieux de risques de pollutions des sols Respect de la réglementation en termes de stockage	Intégration de paramètres environnementaux dans la stratégie de l'entreprise.	Démarche généralisée d'intégration de l'environnement : Conception, production, distribution (analyses de cycle de vie des produits et services) Réduction systématique à la source de tout type de pollution.	2		2		Stratégie de l'entreprise
Utilisation durable des ressources	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation	Suivi des consommations Mise en place de limitations de consommations aux postes les plus forts consommateurs	Recherche de moyens limitant les consommations : circuit fermé, eau renouvelable, efficacité énergétique...	1		2		/
Atténuation des changements climatiques et adaptation	Contrôle ponctuel ou aucun contrôle des GES	Réalisation d'un Bilan carbone, et mise en place de mesures générales pour limiter les émissions	Optimisation et réduction majeure des rejets de gaz à effet de serre Compensation des émissions irréductible Intégration du changement climatique dans la stratégie d'entreprise	1		2		/
Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels	Identification de la biodiversité locale et du territoire d'implantation	Identification de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats. Identification des coûts d'un éventuel recul de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise. Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	1	1			/

Question centrale : Loyauté des pratiques

Les bonnes pratiques des affaires concernent la conduite éthique des transactions entre une organisation et d'autres organisations et des personnes. Elles englobent les relations entre les organisations et des organismes publics ainsi qu'entre des organisations et leurs partenaires, fournisseurs, sous-traitants et concurrents et les associations dont elles sont membres.

LOYAUTE DES PRATIQUES	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Lutte contre la corruption	Pas d'analyse des pratiques de l'entreprise. Traitement des situations au cas par cas	Sensibilisation des cadres à la lutte contre la corruption. Diffusion de règles en la matière (cadeaux de fin d'année, déjeuner d'affaires, etc.) Mise en place d'un dispositif d'alerte accessible à tous.	Elimination complète des pratiques de corruption dans l'entreprise et dans ses relations avec ses parties prenantes Analyse des pratiques des fournisseurs en la matière, exercice du devoir d'influence	1	1			/
Engagement politique responsable	L'entreprise ne mène pas de mesures sur le rôle qu'elle peut mener sur son territoire en termes de politique publique	L'entreprise propose des sensibilisations aux différents types d'engagement politique qui s'offre à ses salariés L'entreprise évite tout lobbying politique	L'entreprise a défini un comportement éthique et socialement responsable L'entreprise favorise l'implication politique de ses salariés en toute indépendance	1		2		/
Concurrence loyale	L'entreprise applique la réglementation sur la concurrence et coopère avec les autorités	L'entreprise sensibilise ses salariés sur les comportements loyaux et la bonne concurrence	L'entreprise prend en compte le contexte social pour ne pas obtenir des avantages concurrentiels déloyaux	1			3	/
Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur	L'entreprise adopte une charte DD et applique des critères économiques, sociaux et environnementaux avec ses fournisseurs	L'entreprise met en place des logiques « gagnant-gagnant », pour accompagner ses parties prenantes à s'engager dans une démarche RS	L'entreprise encourage ses parties prenantes à s'engager sur la voie de RS	1			3	/
	L'organisation ne s'occupe pas du respect par ses fournisseurs et sous traitants des normes et règlement nationaux et internationaux	Pour ses sous traitant et fournisseurs principaux l'organisation s'assure qu'ils respectent les normes et règlements nationaux et internationaux	L'organisation exige et s'assure que tous ses fournisseurs et sous traitants respectent les normes et règlements nationaux et internationaux	1		2		/
Respect des droits de la propriété	L'entreprise respecte les textes en vigueur, verse une juste compensation pour la propriété qu'elle acquiert	L'entreprise identifie les activités risquant de violer les droits de propriétés	L'entreprise tient à jour une liste exhaustive des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété. Elle conseille les ayants-droits sur le sujet	1			3	/

Question centrale : Questions relatives aux consommateurs

Les organisations qui fournissent produits et services aux consommateurs ainsi qu'à d'autres clients ont des responsabilités vis-à-vis de ces consommateurs et de ces clients. Les domaines d'action concernant principalement les acheteurs professionnels sont traités dans la question centrale sur les bonnes pratiques des affaires. Les domaines d'action concernant principalement les personnes qui font des achats à des fins privées (consommateurs) sont traités dans la présente question centrale. Des éléments particuliers, tant des bonnes pratiques des affaires que du présent article, pourraient toutefois concerner les clients ou les consommateurs.

CONSUMMATEURS	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Bonnes pratiques en Matières de commercialisation	Respecte la réglementation nationale sur l'élaboration des contrats	Distingue la publicité du marketing Transparence des produits et des différentes taxes associées Accessibilité des informations Réponse claires aux demandes, réclamations clients	Vérifie que l'ensemble des enjeux portés par le DD soit défendus auprès du consommateur : égalité, éthique, principe de précaution...aussi bien pour l'entreprise que pour ses fournisseurs	1			3	/
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs	Respecte la réglementation en matière de santé et sécurité des produits et procès	Intègre le principe de précaution dès la conception du produit Démarche d'éco-socio-conception. Etudie les différentes utilisations possibles du produit pour limiter les risques.	Transmissions généralisées des informations sur le produit et son utilisation suivant les différents groupes d'individus Organisation d'un système de retrait des produit en cas de danger pour le consommateur	1			3	/
Consommation durable	Suit la réglementation en vigueur.	Généralise le recours aux marquages référencés : écolabels... Assure l'information à l'ensemble des utilisateurs	Propose des produits et des services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental : réutilisation, réparation.. ;	1			3	/
SAV assistance Résolution réclamations	L'entreprise répond aux réclamations clients et donne des informations claires sur les moyens de contacter ses services	L'entreprise modifie ses pratiques en tenant compte des retours des consommateurs. Elle offre une assistance adaptée et mesure son efficacité	L'entreprise cherche à mettre en place d'autres moyens de règlements des litiges Offre des garanties qui vont au-delà des périodes légales	1			3	/
Protection des données et de la vie privée des consommateurs.	L'entreprise n'a aucune mesure visant la protection des données.	L'entreprise n'utilise que des données indispensables à son fonctionnement (produits services) L'entreprise s'engage à ne pas transmettre, ni divulguer des données personnelles	L'entreprise communique sur le responsable interne de la gestion des données au sein de l'organisation.	2		2		Règlement intérieur
Accès aux services essentiels	L'entreprise ne tient compte que des accès aux besoins fondamentaux définis par l'Etat.	Identifie des délais raisonnables pour le recouvrement de factures non réglées Agit de façon transparente sur l'élaboration de ses tarifs et charges	Propose des tarifs adaptés en fonction de la population concernée	2			3	Offres des prix Annonces sur les journaux
Education et sensibilisation	L'entreprise suit les informations légales obligatoires sur ses produits et/ou services	L'entreprise adapte son étiquetage à la population utilisatrice. L'entreprise met à disposition des informations sur la santé et sécurité relatives aux produits	L'entreprise apporte des informations complémentaires sur les impacts sociaux, environnementaux de ses produits, une consommation durable	1		2		Fiches technique produits

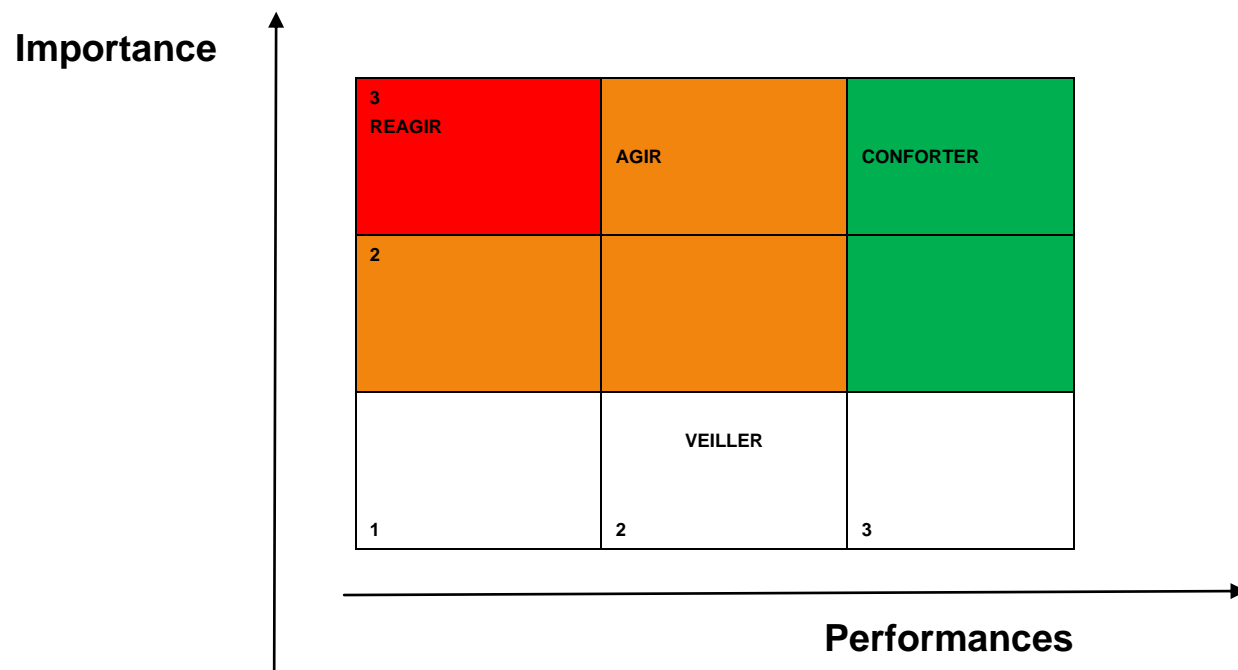
Question centrale : Communautés et développement local

De nos jours, il est largement admis que les organisations aient des relations avec les communautés au sein desquelles elles opèrent. Ces relations peuvent reposer sur un ancrage territorial afin de contribuer au développement des communautés. L'ancrage territorial -soit individuellement soit par l'entremise d'associations cherchant à améliorer les biens publics- aide à renforcer la société civile. Les organisations qui dialoguent de manière respectueuse avec la communauté et ses institutions reflètent les valeurs démocratiques et civiques et les renforcent.

COLLECTIVITES ET DVPT LOCAL	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Implication auprès des communautés	Peu d'attention portée sur les problématiques locales	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement Incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive)	Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux)	1		2		/
Education et culture	Aucune action mise en œuvre	Actions sur l'analphabétisme, sensibilisations aux normes internationales de comportements	Visites culturelles du patrimoine Recherche et promotions des technologies traditionnelles Encourage l'inscription des enfants à l'école si dans un Pays en Voie de Développement Elimination de l'illettrisme dans sa proximité	1		2		/
Création d'emplois, et développement des compétences	Peu ou pas de connaissances sur le bassin d'emploi du territoire	Connais les compétences de son territoire, identifie les compétences dont l'entreprise a besoin et encourage les formations sur ce sujet	Analyse l'impact de ses décisions sur la création d'emplois Etudie l'impact de l'externalisation de ses activités Participe à des programmes nationaux sur le développement du territoire	1			3	/
Développement des technologies et accès	L'entreprise se concentre sur ses propres R et D sans prendre en compte les besoins locaux	L'entreprise a identifié sur son territoire les besoins des populations et cherche des partenariats pour contribuer au développement	Assure le transfert des technologies et la capacité locale à mettre en œuvre durablement ces technologies Partenariat avec des organisations locales pour encourager le développement des recherches	1		2		/
Création de richesses et de revenus	Prends ses décisions uniquement sur sa propre stratégie sans tenir compte du territoire local	Lance des études socio-économique pour mesurer l'impact des activités de l'entreprise sur le territoire	Choisi « la préférence locale » pour ses fournisseurs suivant le contexte du territoire Accompagne ses fournisseurs à la mise en place d'outils (RS..) dans une logique gagnant-Gagnant.	1		2		/
Santé	Participe à la Sensibilisation et information sur ce thème dans des associations	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail	Participation aux campagnes nationales et internationales de préventions Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur Aide les acteurs du territoire sur ces sujets	2			3	Projet SMSST

COLLECTIVITES ET DVPT LOCAL	Performances			Performanc e	Importance			Documents de preuves
Domaine d'actions	Initiation 1	Réalisation 2	Amélioration 3		faible	moyen	fort	
Investissement dans la société	Aucun investissement dans le domaine social et/ou économique pour la collectivité locale	Mise en place d'actions de bénévolat, de donations	Collaboration avec les communautés locales (mairie...) pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement	1	1			/

Grille de visualisation des priorités



الملحق رقم (17)



Wilaya	Personne a contacter	Téléphone	Adresse	
	Oued Smar	Commerciale	021-50-64-64	Zone Industrielle Oued Smar
	Kouba 1	Commerciale	021-28-32-23	Bd Frères Abdeslami N°96 MAG N°3
	Kouba 2	Commerciale	021-29-16-14	Coopérative Samo maison rouge villa N°1 Kouba
	Riadh el Feth	Commerciale	07 90 947449	Niveau 108 Mag N°2B01
	Rouiba	Commerciale	021-81-52-64	Cité 63Logts EPLF (face coca cola)
Alger	Birkhadem	Commerciale	0558-83-65-95	18 Rue N°1 Les vergers Bir Mourad Rais
	Dely Brahim	Commerciale	021 37 28 71	Bois des cars Lot N°552 Dely brahim
	Ain Béniane	Commerciale	021-30-27-27	Route du port d'el Djamilia Ain Bénian
	Zeralda	Commerciale	021 32 94 38	Rue O1 Novembre N° 4
	El Hamiz	Commerciale	021-87-76-18	Cité des roses lot N 1 groupe B SNTB
	Audin	Commerciale	021-63-80-54	03 rue sergent adouane alger centre
	Sidi yahia	Commerciale	05-54-56-19-26	12 rue Sidi yahia, Bir Mourad Rais
BOUMERDES		Commerciale	024-81-89-34	Cité Derriche Bt A N°02, Boumerdes
BATNA		Commerciale	033-80-28-25	05 Rue Abdsلامي Batna
BEJAIA		Commerciale	034-20-71-71	Cité Ennasiria route de la wilaya Bejaia
BISKRA		Commerciale	033-73-51-79	Rue 227 Zaatcha Biskra
BECHAR		Commerciale	049-80 -36-99	62 Cité el Mazarif Merniger Bechar
TELEMENEN		Commerciale	043-26-29-30	3 bataille filao cène 13010 Telemcen
TIARET		Commerciale	046-42-12-87	Route de frenda Tiaret
TIZI-OUZOU		Commerciale	026-21-33-35	Carefour 20 avril N41 nouvelle ville Tizi ouzou
SETIF	Setif	Commerciale	036-93-85-94	Cité Dallas Sétif
		Commerciale	0661-35-06-01	en face lycée Kirouani Sétif 19000
	El Eulma	Commerciale	036-87-54-34	Cité Dubai el Eulma
ANNABA	Annaba 1	Commerciale	038-84-10-35	Ouled Sidi Brahim Annaba
	Annaba 2	Commerciale	0661-39-04-22	Résidence le gue blanc N09 bloc B Annab
CONSTANTINE		Commerciale	031-81-81-83	EX ONAMA route el kheroub-Constantine
ORAN	Oran 1	Commerciale	041-35-97-51	n° 66 rue mekki khelifa (maraval)
	Oran2	Commerciale	041-42-15-43	85 Lotissement Moustakbal 2 , Bir El Djir . Oran
BORDJ-BOU-ARRERIDJ		Commerciale	035-67-26-26	Cité 17 octobre rue attia mabrouk BBA
KHENCHLA		Commerciale	0772-72-22-69	Lotissement El Nasre Khenchla
SOUK-AHRAS		Commerciale	037-32-46-76	Rue Abbane Ramdane Souk Ahras 41000
AIN-DEFLA		Commerciale	027 60 57 00	Boulevard Amir Abd lkader (enface la piscine)
MASCARA		Dahoua habib	045-87-83-12	Rue Laarbi Ben Mhidi(Rue Marseille)Mohammadia
GHARDAIA		Commerciale	029-89-27-51	Anfoussen Rue Hadj Messaoud Ghardaia
BLIDA		Commerciale	05 50 46 45 41	N° 27 El Qods Blida
Sidi belabes		Commerciale	048-56-06-60	Rue zabana (boulevard mascara) sidi blabes
M'sila		Commerciale	035 55 91 91	rue 700 logts (Près du complexe sportif)

الملحق رقم (18)

PACK رمضان

23,999 DA
33,999 DA
34,999 DA

Stock limité

Condor

العروس PACK Extra!

A Seulement **114.999 DA**

+ Un Climatiseur 9000 BTU **OFFERT !**

Offre valable jusqu'au **05 Jun 2016**

Condor

www.condor.dz

عيد اضحى اسعد مع كوندور

اشترى ثلاجة أو مجمدة سجل اسمك على 3075 ارجع بطاقة مالي بقيمة 30 000 دينار

عرض صالح من 6 الى غاية 20 سبتمبر متوفر في جميع فروع عرض كوندور

Condor

www.condor.dz

Condor FÉLICITATIONS A SHANGHAI AUX HEUREUX GAGNANTS

Sarah Mahiout

Sonia Samiha

El Robrini Abderrahim

Thameur Zineddine

Mohammed Bordji

Youcef Bouhricha

Ratiba Khezrouni

Hassen Itran

Maher Medgueb

Azzouzi Bek

Saadane Djoudi

#CondorWMCShanghai2016

الملحق رقم (19)



الملحق رقم: (20)



الملحق رقم: (21)





OCTOBRE ROSE 

Car nous sommes tous concernés

Pour l'achat d'un équipement de cuisine nous nous engageons à verser un **DON** pour la lutte contre le cancer du sein.

Octobre Rose

دنيا لنا مشون ا
الخطرة

elkhadra.com

Régistrez vous maintenant!

1 Partage = 2 Dx

Condor

LA DÉTECTION PRÉCOCE, INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE

الملحق رقم: (23)



Condor | Montre GPS سوار الحجاج



- Localisation
تحديد الموقع
- Appel vocal
رسالة صوتية
- SOS
اتصال مستعجل
- Recherche Bluetooth
بحث بلوتوث
- Appel
اتصال
- Parcours
المسلك
- Zone de sécurité
محيط الأمن

الملحق رقم (24)



Condor
KIDS watch

SOYEZ RASSURÉS
ET RESTEZ BRANCHÉS

The advertisement features a young boy with a backpack standing on a map. To the left are three colorful smartwatches (pink, blue, and orange). To the right, a hand holds a smartphone displaying a map with a red location pin.



أنا أمتلك ساعة ذكية
تطمئن أهلي عليّ
و تجعلهم عليّ
اتصال بي في كل وقت !

ماذا تنتظرون ؟

Condor

KIDS watch

The advertisement shows a young girl with pigtails smiling at her desk in a classroom. In the foreground, three colorful smartwatches (pink, blue, and orange) are displayed. The background shows other children in a classroom setting.

الملحق رقم: (25)



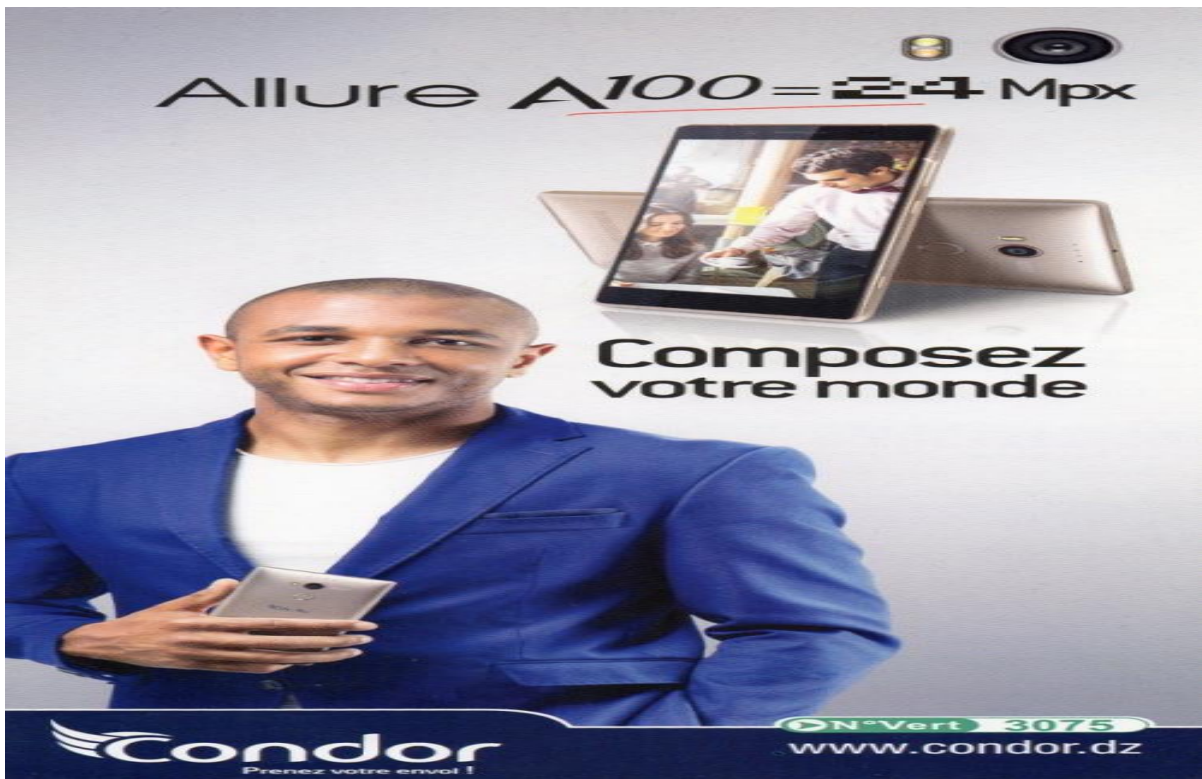
الملحق رقم: (26)



الملحق رقم: (27)



الملحق رقم: (28)



الملحق رقم: (29)



الملحق رقم: (30)

1 INTERVENTION

Nom de l'acquéreur :
 N° Tél :
 Adresse :
 Produit :
 N° de série :
 Date d'entrée :
 Date de réparation :
 Type de panne :
 Nom/Visa du réparateur :

2 INTERVENTION

Nom de l'acquéreur :
 N° Tél :
 Adresse :
 Produit :
 N° de série :
 Date d'entrée :
 Date de réparation :
 Type de panne :
 Nom/Visa du réparateur :

3 INTERVENTION

Nom de l'acquéreur :
 N° Tél :
 Adresse :
 Produit :
 N° de série :
 Date d'entrée :
 Date de réparation :
 Type de panne :
 Nom/Visa du réparateur :

شهادة ضمان
 CERTIFICAT DE GARANTIE

12 شهرا
 MOIS

قسم 2 يحتفظ به المقتني Réserve à l'acquéreur

Volet 2

Info. concernant l'intervenant **معلومات متعلقة بالمتدخل**
 Nom complet : الإسم الكامل :
 N° du R.C. : رقم السجل التجاري :
 N° Tél : رقم الهاتف :
 Adresse : العنوان :

Info. concernant l'acquéreur **معلومات متعلقة بالمقتني**
 Nom complet : الإسم الكامل :
 N° Tél : رقم الهاتف :
 Adresse : العنوان :

Info. concernant le bien garanti **معلومات متعلقة بالمتدخل المضمون**
 Nature du produit : طبيعة المنتج :
 Type du produit : نوع المنتج :
 N° de facture : رقم الفاتورة :
 Prix de facture : مبلغ الفاتورة :
 Date de vente : تاريخ البيع :
 Garantie à partir du : إلى : ضمان صالح من :

MODELE: PGN610 [C]
 M. IMEI: 353144082620460
 S. IMEI: 353144082620468
 التاريخ - رقم المنتج
 Date - Model
 التاريخ - رقم المنتج
 Date - Model

S.P.A CONDOR ELECTRONICS
 Zone d'activité Rte de M'salia lot 70
 section 161 Bordj Bou Amrèj 34000-algerie
 www.condor.dz - e-mail: info@condor.dz
 رقم الهاتف: 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر

شهادة ضمان
 CERTIFICAT DE GARANTIE

12 شهرا
 MOIS

قسم 1 يحتفظ به المتدخل Réserve à l'intervenant

Volet 1

Info. concernant l'intervenant **معلومات متعلقة بالمتدخل**
 Nom complet : الإسم الكامل :
 N° du R.C. : رقم السجل التجاري :
 N° Tél : رقم الهاتف :
 Adresse : العنوان :

Info. concernant l'acquéreur **معلومات متعلقة بالمقتني**
 Nom complet : الإسم الكامل :
 N° Tél : رقم الهاتف :
 Adresse : العنوان :

Info. concernant le bien garanti **معلومات متعلقة بالمتدخل المضمون**
 Nature du produit : طبيعة المنتج :
 Type du produit : نوع المنتج :
 N° de facture : رقم الفاتورة :
 Prix de facture : مبلغ الفاتورة :
 Date de vente : تاريخ البيع :
 Garantie à partir du : إلى : ضمان صالح من :

MODELE: PGN610 [B]
 M. IMEI: 353144082620460
 S. IMEI: 353144082620468
 التاريخ - رقم المنتج
 Date - Model
 التاريخ - رقم المنتج
 Date - Model

S.P.A CONDOR ELECTRONICS
 Zone d'activité Rte de M'salia lot 70
 section 161 Bordj Bou Amrèj 34000-algerie
 www.condor.dz - e-mail: info@condor.dz
 رقم الهاتف: 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر
 ب.إ. 34000 - الجزائر

INTERVENTION -1-

Nom/Prénom de l'acquéreur :
 Adresse :
 Produit :
 N° de Série du produit :
 Date d' Entrée :
 Date de Réparation :
 Type de panne :
 Nom / Visa Du Réparateur :

INTERVENTION -2-

Nom/Prénom de l'acquéreur :
 Adresse :
 Produit :
 N° de Série du produit :
 Date d' Entrée :
 Date de Réparation :
 Type de panne :
 Nom / Visa Du Réparateur :

INTERVENTION -3-

Nom/Prénom de l'acquéreur :
 Adresse :
 Produit :
 N° de Série du produit :
 Date d' Entrée :
 Date de Réparation :
 Type de panne :
 Nom / Visa Du Réparateur :

شهادة الضمان: 24 شهرًا
 CERTIFICAT DE GARANTIE

قسم 2

VOLET: 2

L'INTERVENANT :
 Nom / Prénom :
 R.C. N° :
 Adresse :
المتدخل :
 اللقب / الاسم :
 رقم السجل التجاري :
 العنوان :

المنتج :
 Nature du Produit :
 Type :
الرقم التسلسلي :
 N° de série :
رقم الفاتورة :
 N° de Facture :
مبلغ الفاتورة :
 Prix facturé :
تاريخ البيع :
 Date de vente :
ضمان من :
 Garantie à partir du : إلى :

L'ACQUÉREUR :
 Nom / Prénom :
 Adresse :
اللقب / الاسم :
 العنوان :
التاريخ وختم المتدخل
 Date / Visa de l'intervenant :

Il est préférable de faire vos installations par des agents agréés Condor

شهادة الضمان: 24 شهرًا
 CERTIFICAT DE GARANTIE

قسم 1

VOLET: 1

L'INTERVENANT :
 Nom / Prénom :
 R.C. N° :
 Adresse :
المتدخل :
 اللقب / الاسم :
 رقم السجل التجاري :
 العنوان :

المنتج :
 Nature du Produit :
 Type :
الرقم التسلسلي :
 N° de série :
رقم الفاتورة :
 N° de Facture :
مبلغ الفاتورة :
 Prix facturé :
تاريخ البيع :
 Date de vente :
ضمان من :
 Garantie à partir du : إلى :

L'ACQUÉREUR :
 Nom / Prénom :
 Adresse :
اللقب / الاسم :
 العنوان :
التاريخ وختم المتدخل
 Date / Visa de l'intervenant :

Il est préférable de faire vos installations par des agents agréés Condor

الملحق رقم (31)

Spécification technique

Performance	
OS	Windows 10 (64 bits)
RAM	8 Go
SSD	128 Go
Système d'exploitation	Windows 10

Affichage

Écran	14" HD, tactile
Résolution	1920x1080
Technologie	IPS

Connectivité

Wi-Fi	802.11ac
Bluetooth	4.2

Autres Caractéristiques

Matériau	Aluminium
Clavier	Retour à la ligne
Webcam	Intégrée
Connectivité	USB 3.0, FireWire, Thunderbolt
Batterie	Autonomie jusqu'à 10 heures
Sécurité	Protections de données
Sécurité	Protections de données

Caractéristiques Physique

Dimensions	356x235x18 mm
Poids	1,1 kg
Garantie	3 ans

LA TOUCHE

SIDUS

U14-PRO

Condor www.condor.dz

Plus qu'un lave-linge

un Bijou

- Steam
- Smart Wash
- Clean Jet Power
- Smart Drum

Condor www.condor.dz

Condor

SPA Condor Electronics,
Zone d'activité Route de M'sila lot 70, section 161,
Bordj Bou Arreridj 34 000 - Algérie
Tél.: +213 (0) 35 876 300 / 304
Fax: +213 (0) 35 876 363
www.condor.dz

Produits Préparation Culinaire

Performants et accessibles

#KOUL SBA3 BSANĀA!

Garantie **24** mois

Condor www.condor.dz

Show Room

Réf :/DRH/2015

FICHE DE VISITE MEDICALE INDIVIDUELLE

Nom : *Boudjenil*
Prénom : *Bouckra*
Date et Lieu de naissance : *18.11.1994*
Adresse : *Relizane*
Profession : *Secrétaire de communication*
Poste de travail : *Agent de maintenance*
Date de visite : *19.04.2016*
Service Médecine du Travail : *E.P.S.P.A.N.E (Relizane)*
Le médecin du travail : *Docteur N. SLIMANE
Médecin Spécialiste
en
Médecine du Travail*
Conclusion : *apte*
Signature / cachet : *Docteur N. SLIMANE
Médecin Spécialiste
en
Médecine du Travail*

الملحق رقم: (33)

Condor | **CATALOGUE**
Prenez votre envol ! | **PRODUITS**



الملحق رقم: (34)

Cuisinière
60" (E) 4400 Blanca

- × 4 feux
- × Grill
- × Minuterie
- × Lampe four
- × Garde-manger
- × Tourne broche
- × Allumage électrique des feux

27000 DA

Machine à laver 8 kg.
Modèle: (C) 414886/818

- Capacité : 8kg automatique.
- Vitesse de rotation : 1400tr/min.
- Lavage « main ».
- Fonction : lavage, rinçage, essorage.
- Verrouillage enfants .

40 000 DA

ROBOT DE CUISINE
MULTI-FONCTION
Modèle: (R) C18

- Capacité du bol de robot 1.2L
- Batteur des 6trifs
- Fonction d'acher/découper/raper
- 2 vitesse avec fonction de vibration

6 400 DA

LED 40" FULL HD
Modèle: (L) D40 D56p2

- ↓ Taille de l'écran 40"(102) cm
- ↓ FULL HD
- ↓ HDMI : 2
- ↓ Port USB : 1
- ↓ Audio PC
- ↓ Haut parleurs intégrés.

36 500 DA

الملحق رقم: (35)

Specifications Techniques

Processor Dual Core 1.5GHz RAM 8.192 Mb (Memory 8.192 Mo)

Color 4.5" Multitouch Action 1080p

OS Android 4.1.2 Dual Camera 8MP / 2MP

Model	PH642
OS	Android 4.1
Color Code	999 / Black/Red / G
Port USB	Micro USB 2.0
Audio	2.0 Stereo Speaker Jack
Battery	Li-ion Battery 1700 mAh
Camera	Camera Front 2MP / Back 8MP
Color	Red / Black / Grey
Camera Sensor	1080p / 720p

GRIFÉ G2

Faites Votre Choix !!!

Condor

Spécification technique

Performance

CPU	Intel® Core™ i3-3210 (32nm) 3.1GHz up to 3.3GHz
RAM	4Go
OS	Windows 8
System Population	Windows 8

Affichage

Ecran	15.6" (16:9)
Resolution	1366x768
Contraste	1000:1 (typical)

Communication

LAN	10/100Mbps
WiFi	802.11n (MIMO)
Bluetooth	v4.0

Autres Caractéristiques

Webcam	1.3MP (720p)
Audio	2x 1W (2x1.5W)
Microphone	2x
Sensors	2x2.8" / 720P / 720p / 1080p
Ports	1x USB 3.0 / 1x FireWire / 1x eSATA / 1x FireWire / 1x FireWire / 1x FireWire
Input/Output	6x1

Caractéristiques Physique

Dimensions	366x236x23.9mm
Poids	1.7kg
Color	GR

LA TOUCHE

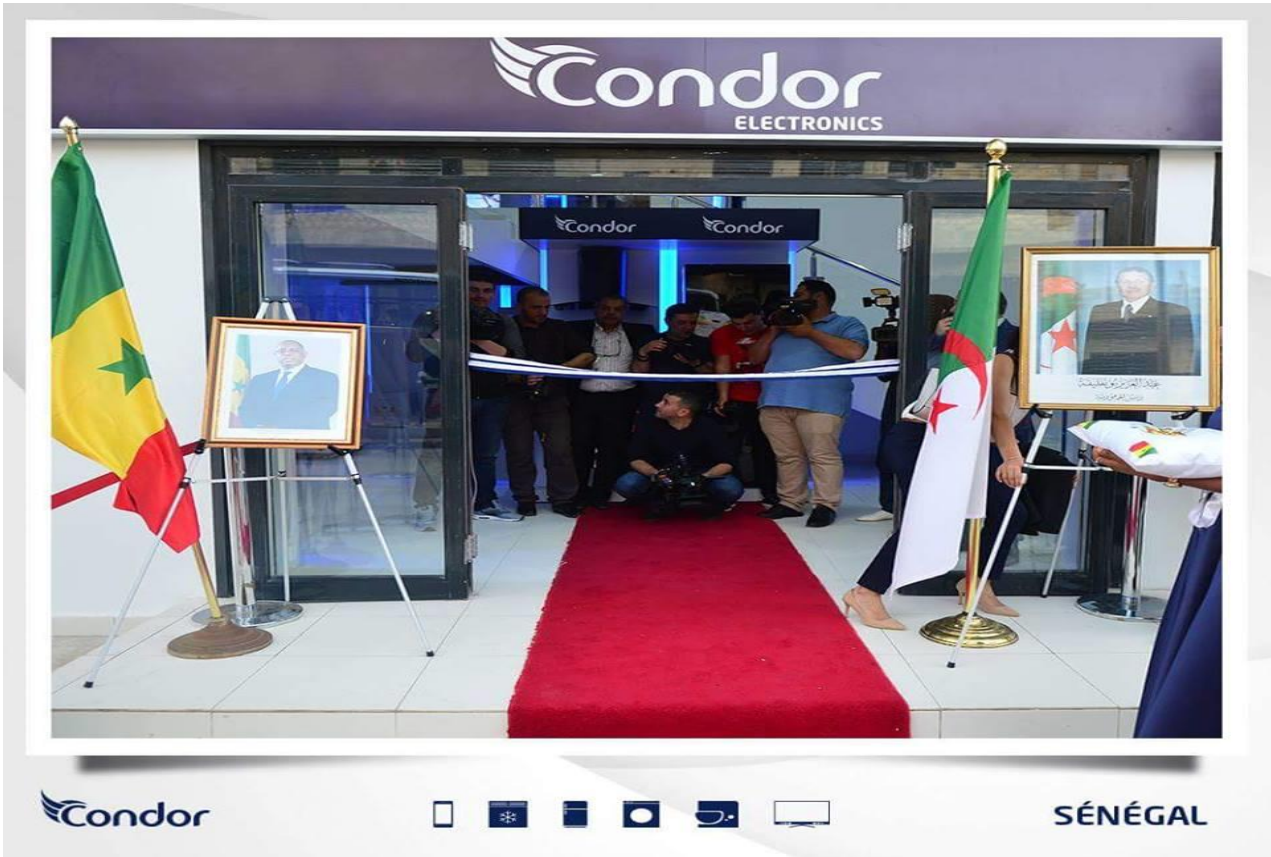
SIDUS
ULTA-PRO

12 MOIS

Ultrabook

Condor

الملحق رقم: (36)



الملحق رقم: (37)



الملحق رقم (38)



الملحق رقم: (39)



الملحق رقم: (40)

LISTE VALORISEE DES EQUIPEMENTS

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
CFH-T13GM03	CONGÉLATEUR HORIZONTAL 150 / R600	20 700,01
CFH-T19M04	CONGELATEUR HORIZONTAL 250	27 025,01
CFH-T39M05	CONGELATEUR HORIZONTAL 400	36 225,00
CFV-NT360ZH20	CONGELATEUR VERTICAL BLANC / N-FROST / R600a	60 950,01
CFV-NT360ZH20-G	CONGELATEUR VERTICAL GRIS / N-FROST / R600a	63 250,00
CRC-NT44GH09B	REFREGIRATEUR COMBINE NOIR / NO-FROST / R600a	61 525,01
CRC-NT44GH09G	REFREGIRATEUR COMBINE ARGENTE / NO-FROST / R600a	59 225,01
CRC-NT44GH09W	REFREGIRATEUR COMBINE BLANC / NO-FROST / R600a	57 500,01
CRF-NT480ZI-B	REFRIGERATEUR 2P BLACK HAIRLINE / R600a	52 900,00
CRF-NT480ZI-S	REFRIGERATEUR 02 PORTES / SILVER HAIRLINE / R600a	52 900,00
CRF-NT480ZI-W	REFRIGERATEUR 02P PEARL WHITE / R600a	52 900,00
CRF-NT49ZH05	REFREGIRATEUR 1 PORTE GRIS + AFFICHEUR	62 100,01
CRF-T16GH13B	REFREGIRATEUR 01 PORTE VERRE NOIR / R600a	21 850,01
CRF-T16GH13W	REFREGIRATEUR 01 PORTE VERRE BLANC / R600a	21 275,01
CRF-T24GD14	REF BLANC AVEC DISTRIBUTEUR D'EAU / R600a	24 725,00
CRF-T24GD14G	REF GRIS AVEC DISTRIBUTEUR D'EAU / R600a	25 875,00
CRF-T24GD14R	REF ROUGE AVEC DISTRIBUTEUR D'EAU / R600a	25 875,00
CRF-T420F20	REFRIGERATEUR 02 P BLANC T420F20	38 640,00
CRF-T420F20-G	REFRIGERATEUR 02 P GRIS T420F20-G	40 451,25
CRF-T420F20-N	REFRIGERATEUR 02 P NOIR T420F20-N	40 451,25
CRF-T600F20	REFRIGERATEUR 02 P BLANC T600	44 677,50
CRF-T600F20-G	REFRIGERATEUR 02 P GRIS VCM	46 488,75
CRF-T600F20-N	REFRIGERATEUR 02 P NOIR VCM	46 488,75
CRF-T6GH06	REFRIGERATEUR 01 PORTE BLANC / R600a	11 500,00
CRF-T6GH06-G	REFRIGERATEUR 01 PORTE GRIS / R600a	11 730,00
CRS-NT76GH11G	REFREGIRATEUR SBS GRIS / NO-FROST / R600a	103 500,00
CLIMATISEURS		
CMHR09-MEM3T1	CLIMATISEUR MONO BLOC 09T1 / R410	30 475,01
CMHR12-MEM3T1	CLIMATISEUR MONO BLOC 12T1 / R410	36 800,00
CMHR18-MEM10T1	CLIMATISEUR MONO BLOC 1800T1	48 300,01
Cshr18-GUM1T3B	CLIMATISEUR SPLIT 1800T3	63 250,00
Cshr18-GUM1T3R	CLIMATISEUR SPLIT 1800T3	63 250,00
Cshr18-GUM1T3S	CLIMATISEUR SPLIT 1800T3	63 250,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
PF000297	CLIMATISEUR SPLIT 9000 / CON09SN	34 499,99
PK-CKHR18-GYM1T1	CLIMATISEUR CASSETTE 18000 BTU	109 250,01
PK-CKHR30-GYM1T1	CLIMATISEUR CASSETTE 30000 BTU	138 000,01
PK-CKHR42-GYS1T1	CLIMATISEUR CASSETTE 42000 BTU	207 000,01
PK-CS09-CR14T3	CLIM CROWN 09KBTU / R410 / T3	28 750,01
PK-CS12-CR14T3	CLIM CROWN 12KBTU /R410 / T3	36 225,00
PK-CS18-CR14T3	CLIMATISEUR SPLIT U-INT CLIM CROWN 18KBTU	57 500,01
PK-CSHR18-GCM1T3	CLIMATISEUR SPLIT 18000T3	56 350,01
PK-CSHR24-GCM1T3	CLIMATISEUR SPLIT 24000T3	65 550,02
PK-CSHR36-GCM1T3	SPLIT 36KBTU	115 000,01
609701000002	SUPPORT MURAL ODU (09/12/13)	575,00
609701000016	SUPPORT MURAL ODU (460*460) / (09,12,13,18)	575,00
609701000017	SUPPORT MURAL ODU 09-12KBtu 15/22	575,00
609701000018F	SUPPORT MURAL ODU 24	920,32
PRODUITS BLANCS		
CAS-M2200B	ASPIRATEUR SILENCIEUX 2200W 4Lt NOIR	10 120,00
CAS-M2200R	ASPIRATEUR SILENCIEUX 2200W 4Lt ROUGE	10 120,00
CAS-M2401B	ASPIRATEUR 2400W 6Lt NOIR	10 925,00
CAS-M2401G	ASPIRATEUR 2400W 6Lt GRIS	10 925,00
CIM14-F0100S	ASPIRATEUR EAU & POUSSIERE 1400W INOX	10 925,00
CCE-T0540	CHAUFFE-EAU ELECTRIQUE 50 Lt	10 005,00
CCE-T0840	CHAUFFE-EAU ELECTRIQUE 80 Lt	11 730,00
CCE-T1040	CHAUFFE-EAU ELECTRIQUE 100 Lt	13 800,00
CJN06-C100	CHAUFFE-EAU 06L	7 475,01
CJN10-C100	CHAUFFE-EAU 10L	12 075,00
CC-A5410G	CUISINERE 5FEUX AMPLUS GRISE	55 200,00
CC-E4301W	CUISINIERE ELEGANCE 4FX BLANCHE	28 750,00
CC-E4302B	CUISINIERE ELEGANCE 4FX BLACK GLASS	35 650,00
CC-E4305W	CUISINIERE ELEGANCE 4FX "OPTICAL" VERRE BLANC	37 950,00
CC-E4313G	CUISINIERE ELEGANCE 4FX VERRE MIROIR	41 400,00
CC-E4320F	CUISINERE 4Fx ELEGANCE / FULL GLASS	43 700,00
CC-L4400B	CUISINERE 4 FEUX CLASSIC NOIRE	28 750,00
CC-L4400W	CUISINIERE 4Fx CLASSIC BLANCHE	28 175,01
CC-L4410G	CUISINERE 4 FEUX CLASSIC GRISE	29 900,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
CC-M4211B	CUISINIERE 4 FEUX MODERNE NOIRE (TABLE INOX)	26 450,00
CC-M4211G	CUISINIERE 4 FEUX MODERNE GRISE (TABLE INOX)	27 025,01
CC-M4211W	CUISINIERE 4 FEUX MODERNE BLANCHE (TABLE INOX)	25 875,00
CC-S4201B	CUISINIERE 4Fx STANDARD NOIR SECURISE	21 850,01
CC-S4201G	CUISINIERE 4Fx STANDARD GRISE SECURISE	21 850,01
CC-S4201W	CUISINIERE 4Fx STANDARD BLANCHE SECURISE	21 850,01
CFE-DV6100B	FOUR ENCASTRABLE 61 Lt GAZ-ELEC VERRE NOIR	33 349,99
CFE-DV6101M	FOUR ENCASTRABLE 61 Lt GAZ-ELEC VERRE MIROIR	35 649,99
CFE-DV6101W	FOUR ENCASTRABLE 61 Lt GAZ-ELEC VERRE BLANC	34 500,01
CFE-GV6100B	FOUR ENCASTRABLE 61 Lt GAZ-GAZ VERRE NOIR	34 500,01
CFE-GV6101W	FOUR ENCASTRABLE 61 Lt GAZ-GAZ VERRE BLANC	35 650,00
CH-E1630B	HOTTE 60CM / 300 m ³ /h BLANCHE	8 050,01
CH-E1630N	HOTTE 60CM / 300 m ³ /h NOIRE	8 050,01
CH-E1630S	HOTTE 60CM / 300 m ³ /h INOX	8 625,00
CH-E2960S	HOTTE CHEMINEE 60CM / 950 m ³ /h / INOX	18 400,00
CH-E2990S	HOTTE CHEMINEE 90CM / 950 m ³ /h / INOX	19 550,01
CH-E3960S	HOTTE CHEMINEE 60CM / 950 m ³ /h / INOX	17 250,00
CH-E3990S	HOTTE CHEMINEE 90CM / 950 m ³ /h / INOX	18 400,00
CH-E4990B	HOTTE CHEMINEE 90CM / 900 m ³ /h / VERRE NOIR	44 850,00
CH-F1790S	HOTTE CHEMINEE 75cm / 900m ³ /h / INOX	24 150,00
CH-N1780B	HOTTE CHEMINEE 70Cm VERRE INCURVE / NOIRE	24 150,00
CH-N1780S	HOTTE CHEMINEE 70Cm VERRE INCURVE / INOX	24 725,00
CLV-EV6120B	LAVE VAISSELLE ENCASTRABLE 12 EMPLACEMENTS BLANC	48 300,01
CLV-EV6120W	LAVE VAISSELLE ENCASTRABLE 12 EMPLACEMENTS BLANC	49 450,00
CVFN-12VT00B	LAVE VAISSELLE 12 COUVERTS NOIR	43 700,00
CVFN-12VT00D	LAVE VAISSELLE 12 COUVERTS DARK SILVER	43 700,00
CVFN-12VT00W	LAVE VAISSELLE 12 COUVERTS BLANC	39 100,00
CVFN-15VT01B	LAVE VAISSELLE 15 COUVRTS NOIR	48 300,01
CVFN-15VT01D	LAVE VAISSELLE 15 COUVERTS DARK SILVER	48 300,01
CVSN-VSC01B	LAVE VAISSELE SEMI ENCASTRABLE NOIR	43 700,00
CVSN-VSC01S	LAVE VAISSELE SEMI ENCASTRABLE INOX	43 700,00
CMT30-F1	MACHINE A LAVER 03KG / SEMI AUTO	5 174,99
CMT509-F1	MACHINE A LAVER TWIN-TUB 5KG / SEMI AUTO	11 730,00
CWC1410-LD33B	MACHINE A LAVER COMBO D-DRIVE 10,5 KG NOIRE	71 300,00
CWC1410-LD33G	MACHINE A LAVER COMBO D-DRIVE 10,5 KG GRISE	69 000,00
CWC1410-LD33W	MACHINE A LAVER COMBO D-DRIVE 10,5 KG BLANCHE	65 550,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
CWD0703-N1W1	MACHINE A LAYER AUTO-MINI- 03KG BLANCHE	36 800,00
CWD0806-V12W	MACHINE A LAYER AUTO 06KG BLANCHE / 800Tr/min	32 200,00
CWD1006-M10W	MACHINE A LAYER AUTO FRONTAL 06KG BLANCHE	32 199,99
CWD1006-V10W	MACHINE A LAYER AUTO 06KG BLANCHE	32 199,99
CWD1208-FD63B	MACHINE A LAYER AUTO D-DRIVE 08KG NOIRE	50 600,00
CWD1208-FD63W	MACHINE A LAYER AUTO D-DRIVE 08KG BLANCHE	45 999,99
CWD1408-M10W	MACHINE A LAYER AUTO 08KG BLANCHE / 1400Tr/min	37 374,99
CWD1408-M11B	MACHINE A LAYER AUTO 08KG NOIRE / 1400Tr/min	41 400,00
CWD1408-M11G	MACHINE A LAYER AUTO 08KG GRISE / 1400Tr/min	40 250,00
CWF06-H1SG2	MACHINE A LAYER AUTO TOP 06KG (LAVAGE TIEDE)	21 850,01
CWF06-MS33W	MACHINE A LAYER AUTO TOP 06KG BLANCHE	21 850,01
CWF08-MS33W	MACHINE A LAYER AUTO TOP 08 KG	23 920,00
CWF12-MS33G	MACHINE A LAYER AUTO TOP 12 KG GRISE	37 950,00
CWF12-MS33W	MACHINE A LAYER AUTO TOP 12 KG BLANCHE	35 650,00
CWS10-P330	MACHINE A LAYER MONO TUBE 10KG	10 235,00
CWT12-EP26	MACHINE A LAYER TWIN-TUB 12Kg	16 905,01
CWT12-PB22	MACHINE A LAYER TWINTUBE 12KG	16 905,00
CWT-8005	MACHINE A LAYER TWIN-TUB 08KG	14 605,00
CMW-M2005W	MICRO ONDE 20 Lt BLANC	8 625,00
CMW-M2306W	MICRO ONDE 23 Lt BLANC	10 350,00
CBH-R2101	RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2100W 11 ELEMENTS	7 245,01
CBH-R2601	RADIATEUR A BAIN D'HUILE 2600W 13 ELEMENTS	8 280,01
CRG1000	RADIATEUR A GAZ 10KW NOIR	16 100,00
CEF6040-G04S	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 4Fx 60CM GLASS	24 150,00
CEF6040-S01S	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 4Fx 60CM INOX	21 850,01
CEF8650-G03S	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 5FX 86CM GLASS	31 625,01
CTE622-V08EB	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60Cm 2GAZ/2 INDUCTION	40 250,00
CTE640-E10GB	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 60Cm 4GAZ/ VERRE NOIR	18 400,01
CTE950-V09GB	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 90Cm 5Fx VERRE NOIRE	43 125,01
CTG6040-V05S	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 4FX60CM VERRE STOPSOL	28 750,01
CTG6040-V06W	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 4FX60CM VERRE BLANC	26 450,00
CTG7050-V07M	TABLE DE CUISSON ENCASTRABLE 5FX 70CM VERRE MIROIR	37 950,00
BC160	BARBECUE 1600W	4 830,00
BL170	BOUILLOIRE PLASTIQUE 1,7L	2 300,01
BL171G	BOUILLOIRE PLASTIQUE VERT 1,7L	1 840,00
BL171O	BOUILLOIRE PLASTIQUE ORANGE 1,7L	1 840,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
BL172S	BOUILLOIRE EN INOX 1,7L	3 450,00
CP-U1260C	PETRIN 6,5Lt 1200W CREME	12 650,00
CP-U1260G	PETRIN 6,5Lt 1200W GRIS	12 650,00
CP-U1260N	PETRIN 6,5Lt 1200W NOIR	12 650,00
CP-U1260R	PETRIN 6,5Lt 1200W ROUGE	13 225,00
FT-D2240	FRITEUSE INOX 4 Lt / 2200W	5 174,99
GP100	GRILLE-PAIN	2 185,00
GP110S	GRILLE-PAIN INOX 02 FENTES 850W	2 990,00
GR-D1800	GRILLE ELECTRIQUE 1800W	4 485,00
JC100	JUICER	1 495,00
JC110	JUICER	10 746,75
JC115	JUICER JC115	13 161,76
JC120S	JUICER EN INOX 100W	3 335,01
MC150	MACHINE À CAFÉ 1,5 L	2 530,00
MC-D1590	MACHINE A CAFE 1,5Lt AVEC AFFICHEUR	2 875,00
MX100	MIXEUR À MAIN	2 300,00
MX101G	MIXEUR À MAIN VERT AVEC HACHOIR	2 875,00
MX101O	MIXEUR À MAIN ORANGE AVEC HACHOIR	2 875,00
MX-D1062	MIXEUR A MAIN 2 VT 600W	5 174,99
MX-D1552	MIXEUR PLASTIQUE 1,5Lt 2VT 500W	3 450,00
MX-D1552S	MIXEUR 1,5L / 2VT / 500W	4 025,00
MX-D4003	BATTEUR ELECTRIQUE INOX 5VT / 400W	2 990,00
MX-D6002	MIXEUR PLONGEANT INOX 2VT / 600W	3 450,00
RC100	ROBOT DE CUISINE	6 325,01
RC150	ROBOT MULTI-FONCTION 15Psc /1000W	9 775,00
SV100	STATION À VAPEUR	13 800,00
FR100B	FER A REPASSER BLEU	2 530,00
FR100P	FER A REPASSER POURPRE	2 530,00
TELEVISEURS		
CT-A001B	TABLE TV CABINET 02P NOIRE HG 1600*400*480mm	16 675,01
CT-A001R	TABLE TV CABINET 02P BLANCHE/ROUGE HG 1600*400*480	18 400,01
CT-A001W	TABLE TV CABINET 02P BLANCHE HG 1600*400*480mm	17 250,01
CT-A001Y	TABLE TV CABINET 02P BLANCHE/JAUNE HG 1600*400*480	18 400,01
CT-A002	TABLE TV CABINET 02P BLANCHE/NOIRE HG 1600*400*415	18 975,01
CT-S001W	TABLE TV BLANCHE HG+SUPPORT PIVOTANT 1300*520*1423	23 000,00
CT-S004	TABLE TV NOIRE HG+SUPPORT PIVOTANT 1400*400*1423	23 575,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
L40A4100	LED 40" FULL HD / TNT / 03HDMI / 01USB	32 200,01
L43A4400B	LED 43" FULL HD BLANC /TNT/3HDMI/1USB	41 055,01
L49A4400	LED 49" FULL HD / TNT / 03HDMI / 01USB	48 300,01
LED32H4000	LED 32" HD / TNT / 03HDMI / 01USB	23 000,00
LED32H4600	LED 32" HD / SMART / 03HDMI / 02USB	25 300,00
LED40C4500	LED 40" FULL HD / TNT / 03 HDMI / 01 USB	32 200,01
LED43C6000	LED 43" FULL HD / SMART / TNT	43 700,01
LED43C6500	LED 43" FULL HD / TNT / 03 HDMI / 01 USB	40 250,00
LED43U8200	LED 43" UHD / SMART / ANDEROID / 03HDMI / 03USB	57 500,01
LED50C6600	LED 50" FULL HD / SMART / TNT/ 02HDMI / 02USB	54 625,00
LED55C4500	LED 55" FULL HD / TNT / 03HDMI / 01USB	66 700,00
LED55C6600	LED 55" FULL HD / SMART / TNT / 02HDMI / 02USB	72 450,01
LED55U9000	LED 55" UHD CURVED/SMART/ANDEROID/3D/TNT/4HDMI/2US	161 000,00
LEDN20D50A	LED 20" HD / 01 HDMI / 01 USB	11 500,00
LEDN32D52	LED 32" HD / 2HDMI / 2USB	23 000,00
LHD32D50	LED 32" HD / TNT / 03 HDMI / 01 USB	23 000,00
LHD32D50B	LED 32" BLANC HD / TNT / 03 HDMI / 01 USB	23 805,00
LHD32K2206W	LED 32" HD / SMART / TNT / 03HDMI /01USB	25 300,00
LTDN40K220W	LED 40" FULL HD / SMART / TNT / 03 HDMI / 01 USB	35 650,01
LTDN55K720UWT	CURVED LED 55" UHD / SMART / TNT / WIFI/4HDMI/3USB	149 500,01
RECEPTEURS		
CDN-5100CXHD	RECEPTEUR SAT HD / CA / WIFI / 01USB	4 025,01
CDN-5600CXHD	RECEPTEUR SAT HD / CA /WIFI /2USB	5 175,01
CDN-6600CXHD-W	RS CDN-6600CXHD-W (WIFI)	9 775,00
CDN-6700CXHD-W	RS CDN-6700CXHD-W (WIFI)	4 600,01
CDN-A620HD	REC SAT FULL HD / ANDROID / LAN / 2USB	13 800,01
P200HD	RECEPTEUR SAT MINI FTA / HD / 2USB	3 450,01
MULIMEDIA		
ACR601B1	SMARTWATCH CONDOR ACR601, BLANC	9 406,82
ACR601N1	SMARTWATCH CONDOR ACR601, NOIR	9 406,82
ACR-603G1	SMARTWATCH CONDOR ACR603, GOLD	17 250,00
ACR-603N1	SMARTWATCH CONDOR ACR603, BLACK	17 250,00
AGY602B1	PEDOMETRE CONDOR AGY602, BLANC	3 712,68
AGY602N1	PEDOMETRE CONDOR AGY602, NOIR	3 712,68
AGY602O1	PEDOMETRE CONDOR AGY602, ORANGE	3 712,68
AGY602V1	PEDOMETRE CONDOR AGY602, VIOLET	3 712,68

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
CSQBTB	CASQUE CONDOR CSW-921, BLUETOOTH, BLUE	2 070,00
CSQBTR	CASQUE CONDOR CSW-921, BLUETOOTH, ROUGE	2 070,00
E02I3-3220CH02RWDVW	UNITE CENTRALE CONDOR E102,I3-3220,500GO,2GO,RWD,VGA,WIFI	48 300,01
KA002U	CLAVIER CONDOR MULTIMEDIA, USB	575,01
LCL501AI3-5010UCH04	MICRO PORTABLE CONDOR NOMAD N15,I3-5010U,4GO,500GO,RWD	54 452,72
MCC1B1	MINI CONTROLEUR CONDOR MCC1 BLANC	287,51
MCC1N1	MINI CONTROLEUR CONDOR MCC1, NOIR	287,51
MEW190D01	MONITEUR CONDOR LED 19",VGA,DVI,16:9	11 357,49
MEWAOC22	MONITEUR CONDOR LED 22",AOC	14 079,04
MIRACAST	DONGLE HDMI DONGLE HDMI	3 659,09
PAM-412B1	SMARTPHONE CONDOR G2S, BLANC	8 395,01
PAM-412N1	SMARTPHONE CONDOR G2S, NOIR	8 395,01
PAM412-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G2S, BLANC	287,51
PAM412-POCHC2	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G2S, CREME	287,51
PAM412-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G2S, NOIR	287,51
PFS-204B1	TELEPHONE CONDOR F-TOUCH, BLANC	4 485,01
PFS-204N1	TELEPHONE CONDOR F-TOUCH, NOIR	4 485,01
PFS-205B1	FEATURE EPHONE CONDOR F4, BLANC	2 875,00
PFS-205G2	FEATURE PHONE CONDOR F4, GRIS	2 875,00
PFS-205N1	FEATURE PHONE CONDOR F4, NOIR	2 875,00
PGN-202N1	TELEPHONE CONDOR F2,NOIR	5 404,99
PGN409-POCH	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR PLUME P4	230,00
PGN-410N1	SMARTPHONE CONDOR UNIQUE U1, NOIR	55 085,00
PGN-506B1	SMARTPHONE CONDOR C7,BLANC	26 450,00
PGN-506B2	SMARTPHONE CONDOR C7,BLEU	26 450,00
PGN506-POCH	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR C7	517,51
PGN-507PB1	SMARTPHONE CONDOR ALLURE A9,BLANC	29 210,01
PGN-507PN1	SMARTPHONE CONDOR ALLURE A9,NOIR	29 210,01
PGN513-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4, BLANC	287,51
PGN513-POCHC1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4, CREME	287,51
PGN513-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4, NOIR	287,51
PGN-514B1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P7,BLEU	26 335,00
PGN-514G1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P7,GRIS	26 335,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
PGN-517N1	SMARTPHONE CONDOR P6, NOIR	16 560,00
PGN517-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6, BLANC	345,01
PGN517-POCHC2	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6, CREME	345,01
PGN-514G2	SMARTPHONE CONDOR PLUME P7,GOLD	26 335,00
PGN-516B1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P5,BLANC	21 735,01
PGN-516N1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P5,NOIR	21 735,01
PGN517-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6, NOIR	345,01
PGN-518B1	SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, BLANC	21 273,97
PGN-518G1	SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, GOLD	21 273,97
PGN-518G2	SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, GRIS	21 273,97
PGN-518N1	SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, NOIR	21 273,97
PGN518-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, BLANC	345,01
PGN518-POCHB2	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, BLEU	345,01
PGN518-POCHC2	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, CREME	345,01
PGN518-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR P6 PRO, NOIR	345,01
PGN-521B1	SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS,WHITE	11 500,00
PGN-521G1	SMARTPHONE CONDOR G4PLUS,GOLDEN	11 500,00
PGN-521J1	SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, YELLOW	11 500,00
PGN-521N1	SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, BLACK	11 500,00
PGN521-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, BLANC	287,51
PGN521-POCHB2	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, BLEU	287,51
PGN521-POCHG1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, GOLD	287,51
PGN521-POCHJ1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, JAUNE	287,51
PGN521-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, NOIR	287,51
PGN521-POCHR1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4 PLUS, ROUGE	287,51
PGN-605B1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P8,BLANC	28 750,01
PGN-605B2	SMARTPHONE CONDOR PLUME P8, BLEU	28 750,01
PGN-605G1	SMARTPHONE CONDOR PLUME P8,GOLD	28 750,01
PGN-606B1	SMARTPHONE CONDOR ALLURE A55,BLANC	41 285,00

CODE PRODUIT	DESIGNATION	PRIX Unitaire TTC
PGN-606N1	SMARTPHONE CONDOR ALLURE A55,NOIR	41 285,00
PGN-607G1	SMARTPHONE CONDOR ALLURE A100,GOLD	65 435,00
PGN-608G1	SMARTPHONE CONDOR A55 SLIM, GOLD	36 800,00
PGN-608G2	SMARTPHONE CONDOR A55 SLIM, GRIS	36 800,00
PHQ-519B1	SMARTPHONE CONDOR G4S, BLANC	9 775,00
PHQ-519G1	SMARTPHONE CONDOR G4S, GOLD	9 775,00
PHQ519-POCHB1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4S, WHITE	287,51
PHQ519-POCHC1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4S, CREME	287,51
PHQ519-POCHN1	POCHETTE SMARTPHONE CONDOR G4S, NOIR	287,51
SA003U	SOURIS CONDOR STANDARD USB	299,00
TCV703G-POCHE	POCHETTE ANTI-CHOC TABLETTE CONDOR TCV-703G, POUR ENFANTS	1 497,30
TFX-712GB2	TABLETTE CONDOR TFX-712G BLEU	12 075,00
TFX-712GG1	TABLETTE CONDOR TFX-712G GOLD	12 075,00
TFX-712GG2	TABLETTE CONDOR TFX-712G GRIS	12 075,00
TGW-706QB1	TABLETTE CONDOR 7", BLUE,1GO/8GO,0.3/2.0 MP	8 280,01
TGW-706QN1	TABLETTE CONDOR 7",NOIR,1GO/8GO,0.3/2.0 MP	8 280,01
TGW-706QR1	TABLETTE CONDOR 7",ROUGE,1GO/8GO,0.3/2.0 MP	8 280,01
TGW-706QV1	TABLETTE CONDOR 7",VERT,1GO/8GO,0.3/2.0 MP	8 280,01
TGW-801LG1	TABLETTE CONDOR 8" GOLD 4G/LTE 1G/8G CAMERA 2MP,5MP 5000MAH	18 975,01
TGW-801LG2	TABLETTE CONDOR 8" GRIS 4G/LTE 1G/8G CAMERA 2MP,5MP 5000MAH	18 975,01
TGW-801LR1	TABLETTE CONDOR 8" ROSE 4G/LTE 1G/8G CAMERA 2MP,5MP 5000MAH	18 975,01
TRA-901G32B	TABLETTE CONDOR 8,9", NOIR, INTEL Z2580,2GO/32G,2.0/5.0 MP	23 000,00
TRA-901G32W	TABLETTE CONDOR 8,9",BLANC, INTEL Z2580,2GO/32G,2.0/5.0 MP	23 000,00

Le Fournisseur

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DU COMMERCE

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE EL BIBANE

BORDJ BOU ARRERIDJ

Certificat d'Origine

(Produit d'Origine Algérienne)

N° : 027/2013

Je soussigné, le directeur de la chambre de commerce et d'industrie -EL Bibane-, certifie que

- La Société Par Actions : SPA CONDOR ELECTRONICS .
- Siège Social : Zone d'Activité- BBA
- Matricule Fiscal : 000234010086358
- Immatriculé sur le Registre du Commerce N° : 34/00-0462772 B 02 - délivré le : 27/10/2013.
- Numéro d'adhésion : 080/2013.
- Spécialisée dans La Production Industrielle des : Equipements Electroniques et Electroménagers (D'origine Nationale) suivants :
 - Climatiseurs (Split Système, Mono Bloc, Console, Mobile, Cassette, Armoire de Climatisation).
 - Réfrigérateurs, Congélateurs et Distributeur d'eau;
 - Machines à Laver et lave vaisselle ;
 - Récepteurs Satellites et DVD;
 - Cuisinières, Table de Cuisson, Micro-ondes, Fours, Hotte cheminée ;
 - Poêle à gaz, Chauffage à Bain d'huile, chauffe eau;
 - Aspirateurs de Poussière et Ventilateurs;
 - Téléviseurs Couleur (CRT, LCD, LED);
 - PC de Bureau, Micro-Portable, Tablette, Téléphone Portable.

Déclare atteindre un taux d'intégration avoisinant les 55% des composants entrant dans la production.

Ce Certificat est délivré pour servir et faire valoir ce que de droit.

Bordj Bou Arréridj le : 20/11/2013

Le Directeur

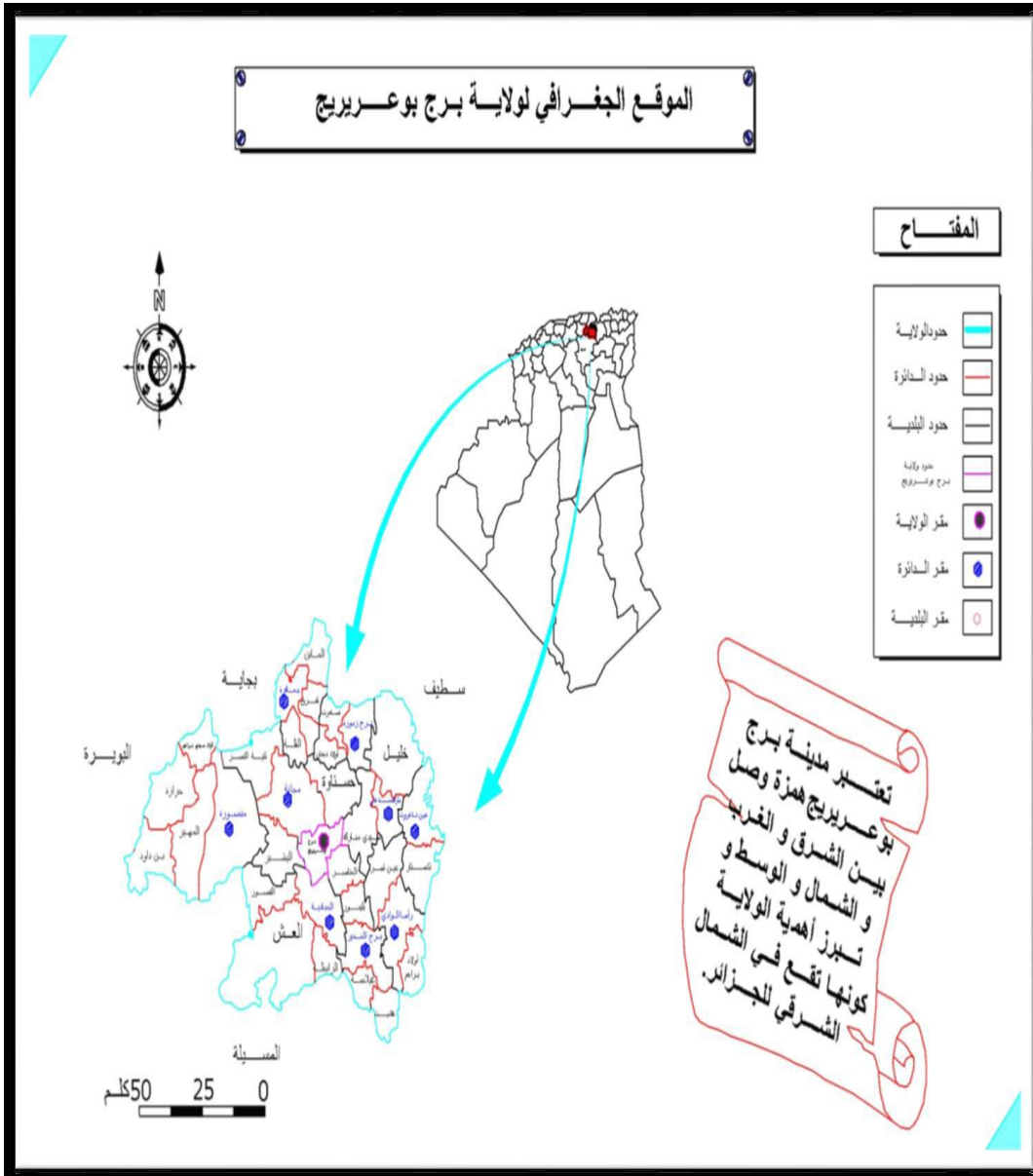
A. HAID



الملحق رقم: (42)

CSP	Années			
	2013	2014	2015	Mars 2016
Cadres	343	449	584	608
Maitrise	666	854	1351	1478
Exécution	3297	3371	3545	3582
Total	4306	4674	5480	5668

الملحق رقم: (43)



الملحق رقم: (44)

Catégorie	Références	Prix de vente public TC	INCENTIVE AU REVENDEUR
Features phones	F1-MINI	2,400.00	1% sur le prix de vente public
	F4	2,900.00	1% sur le prix de vente public
	F-TRIOS	3,300.00	1% sur le prix de vente public
	F TOUCH	4,400.00	1% sur le prix de vente public
GRIFFE	G4S	9,200.00	1.5% sur le prix de vente public
	G4 Plus	10,800.00	1.5% sur le prix de vente public
	G5	8,000.00	1.5% sur le prix de vente public
	G5 Plus	10,600.00	1.5% sur le prix de vente public
	G6	12,400.00	1.5% sur le prix de vente public
	G6 PRO	18,300.00	1.5% sur le prix de vente public
PLUIME	P5	15,500.00	2% sur le prix de vente public
	P6 PRO	16,000.00	2% sur le prix de vente public
	P7	17,000.00	2% sur le prix de vente public
	P4 Plus	12,000.00	1000 DZ PAR PRODUIT VENDU
	P6 Plus	13,600.00	1000 DZ PAR PRODUIT VENDU
	P7 Plus	18,300.00	1500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	P6 Pro Lte	18,500.00	2% sur le prix de vente public
	P8 Lite	22,400.00	1000 DZ PAR PRODUIT VENDU
ALLURE	C7	17,900.00	2.5% sur le prix de vente public
	A9	17,900.00	2.5% sur le prix de vente public
	A9 PLUS	40,600.00	2.5% sur le prix de vente public
	A8	27,500.00	1000 DZ PAR PRODUIT VENDU
	A8 Plus	33,500.00	1500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	A55	38,500.00	2.5% sur le prix de vente public
	A55 Slim	34,500.00	2.5% sur le prix de vente public
	A100	60,900.00	2.5% sur le prix de vente public
	A100 Lite	45,700.00	2.5% sur le prix de vente public
	U1	50,800.00	2.5% sur le prix de vente public
A55 Plus	44,000.00	2.5% sur le prix de vente public	
TABLETTES	TFX-711G	11,200.00	2% sur le prix de vente public
	TFX-712G	11,200.00	2% sur le prix de vente public
	TFX-713L	13,200.00	2% sur le prix de vente public
	TFX-714L	13,200.00	2% sur le prix de vente public
	TGW-801L	17,300.00	2% sur le prix de vente public
	TGW-801G	15,800.00	2% sur le prix de vente public
	TGW102L	19,000.00	2% sur le prix de vente public
	TRA-901G32W	20,600.00	2% sur le prix de vente public
	Kids Tab	8,800.00	2% sur le prix de vente public
	Tab Wifi	7,800.00	2% sur le prix de vente public
LAPTOP	Sensbook SX1340	29,990.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Sensbook SX1540	45,900.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Sensbook SX1120	54,700.00	750 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Primebook PX1120	26,900.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Primebook PX1120	28,900.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Primebook PX1340	44,990.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Primebook PX1540	49,900.00	750 DZ PAR PRODUIT VENDU
	Primebook PX1740	60,900.00	1500 DZ PAR PRODUIT VENDU
	NOMAD N15	45,900.00	500 DZ PAR PRODUIT VENDU

الملحق (45)





SPA CONDOR ELECTRONICS
AUJ CAPITAL DE 2.450.000.000,00 DA
Fabrication, commercialisation et SAV d'appareils électroniques et électroménagers



RECLAMATION

Monsieur ;

J'ai l'honneur de bien vouloir accepter ma note d'information .

Pour votre connaissance je tiens à vous préciser que hier un de mes clients les plus importants (BAROUDI) a acheté des climatiseurs au prêt de distributeur de Oued Rehia et sa commande a été faite par le superviseur sans m'aviser.

Pour votre information je tiens à vous préciser que le produit en lui-même est disponible au sein de mon dépôt.

Veillez accepter monsieur mes sincères salutations les plus distinguées.

DISTRIBUTION RELIZANE Fait le 30/05/2017

الملحق رقم (47)



الملحق رقم (48)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“أَوْ إِطْعَامٌ فِي يَوْمٍ ذِي مَسْغَبَةٍ”

[البلد - الآية 14]

ﷻ تَقَبَّلَ اللَّهُ صَلَاةَ الْجَمِيعِ ﷻ

Condor

كوندور

الملحق رقم (49)

Condor
Prenez votre envol !

الطبعة الخامسة للمعرض
الوطني للزواج برعاية

5^{eme} Salon National du Mariage

DU 24 AU 30 AVRIL 2016

A Ardis MEDINA-CENTER



منتوج بلادي هو اللي ينفعني



Tous les professionnels au même endroit

Décorateurs, Salles des Fêtes, Agences de Voyages, Pâtisseries, Traiteurs,
Location de Limousines, Fleuristes, Électroménager, Meubles,
Linge de Maison, Habillement...

Info Line : 0560 01 01 44

f Mariage en Fête - Salon National Algérien du Mariage

**Krea
NIS**

Événement organisé par:
Eurl Kreadis
29 Rue Mohamed Benzadi Hussein Dey Alger
Tél/Fax : 021 77 84 75
Mob : 0558 01 39 77 - 0561 70 95 92

TV الشروق

HAWA

Meida

DZERJET

DZERJET

بنة

L'INSTANT

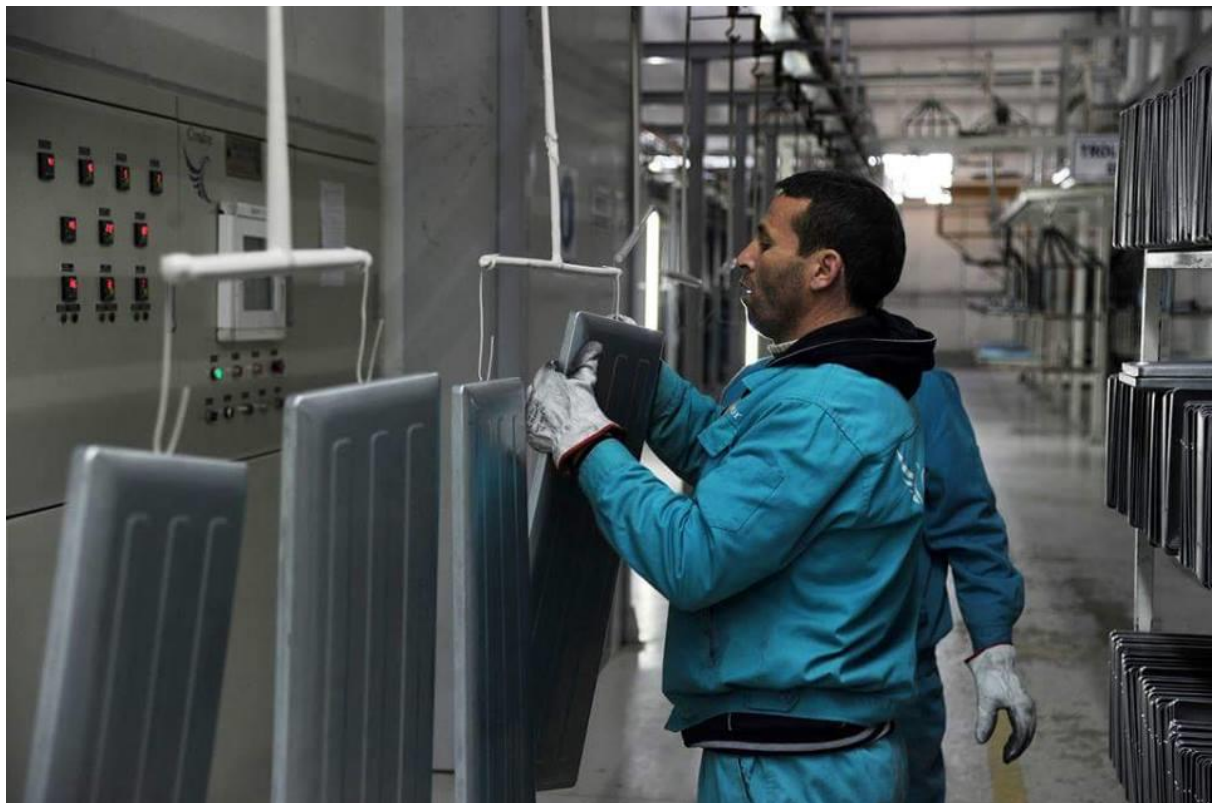
interphone

CRÉBUS

ASTALAVISTA



الملحق رقم (51)





« Sous le haut patronage de Monsieur le Ministre de l'Industrie et des Mines
et Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique »



SPA Condor Electronics, en collaboration avec la Direction Générale
de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique,

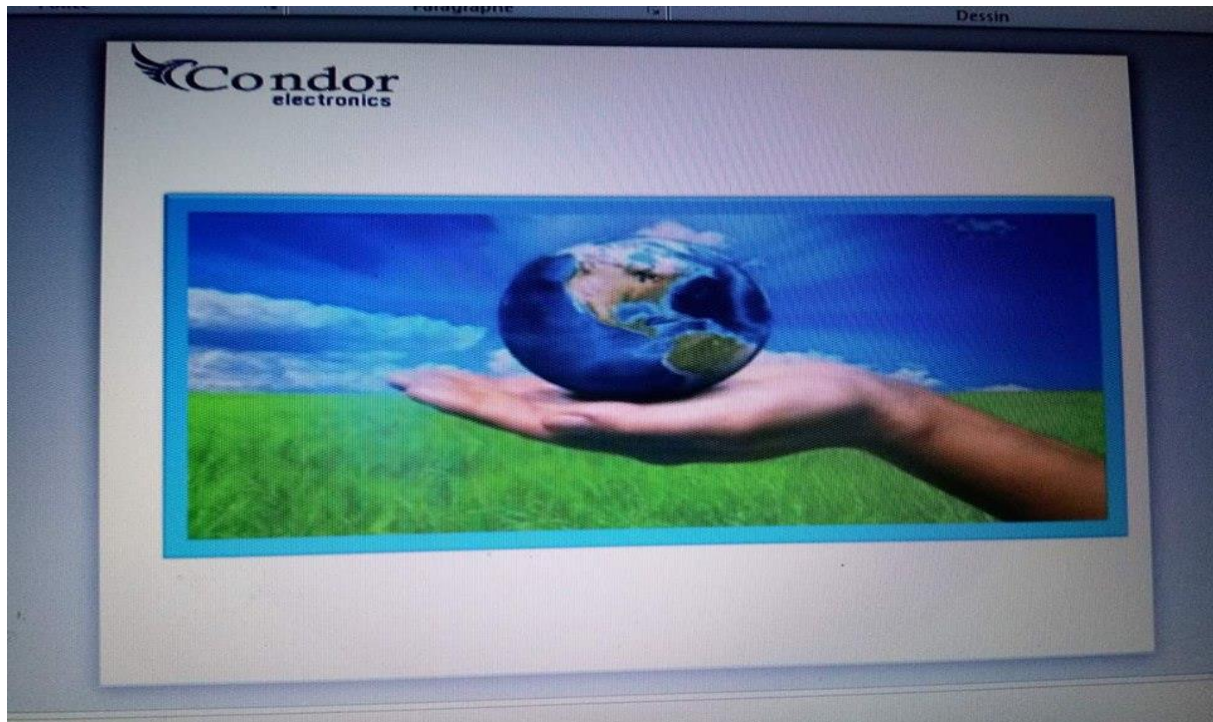
ORGANISE

**« SÉMINAIRE INTERNATIONAL
SUR LES TECHNOLOGIES
DU SOLAIRE PHOTOVOLTAÏQUE »**

10-11 DECEMBRE 2014
HOTEL BENI HAMAD Bordj Bou Arréridj



N°Vert 3075
www.condor.dz







**AFRICA
CEO
FORUM**

**IL PARTICIPE AU
AFRICA CEO FORUM
LES 20 ET 21 MARS
À GENÈVE**

REJOIGNEZ-LE !

#ACF2017



**ABDERRAHMANE
BENHAMADI**
PDG
GROUPE CONDOR

الملحق رقم: (55)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



université Abdelhamid Ibn Badis

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Mostaganem

Faculté des sciences économiques
commerciales et des sciences de gestion.

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

المستجوب: المسؤول عن مصلحة التسويق.

الطالبة: بن علي آمال

السيد: بهناس إلياس.

التخصص: مناخمت استراتيجي دولي.

تاريخ اجراء المقابلة: 2016/11/28.

الساعة: 13:30.

موضوع المقابلة:

بهدف القيام بدراسة تجرية شركة **Condor** في بلوغ مستويات سمحت لها بتصدير منتجاتها نحو الخارج من خلال

التزامها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح؛

نرجو ونتمنى من سيادتكم المحترمة التفضل بالإجابة على مجموعة الأسئلة التي تتضمنها إستمارة المقابلة والتي تخص

الجانب التطبيقي للأطروحة؛

كما نحيط سيادتكم علما أن الإجابات والمعطيات التي سنتحصل عليها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

الأسئلة:

1- ماهي أهم العلامات المنافسة لشركة Condor ؟

.....
.....

2- بما يتميز المزيج التسويقي المعتمد من قبل شركة Condor ؟

.....
.....

3- هل ساهمت برامج المسؤولية الاجتماعية المعتمدة من قبل شركة Condor في نجاح المزيج التسويقي المعتمد" وكيف ذلك؟

.....
.....

4- هل كان لبرامج المسؤولية الاجتماعية اثر في نجاح وتفوق شركة Condor على المستوى المحلي؟ وكيف ذلك؟

.....
.....
.....

5- هل ساهم التزام شركة Condor ببرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه اصحاب المصالح في بلوغ مستوى القيام بعملية التصدير؟ خاصة بعد حصولها على شهادة ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية؟

.....
.....

المخلص

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو طرح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إتجاه أصحاب المصالح كإستراتيجية إدارية لدعم تنافسية منظمات الأعمال في المدى الطويل من خلال مساهمتها في تحسين أداؤها وتمكينها من بلوغ مستويات وإمكانات تسمح لها بتصدير منتجاتها إلى الخارج، خاصة المنظمات الجزائرية وذلك بالنظر إلى تلك الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية لترقية هذا النوع من الصادرات بعدما أصبح تصدير المنظمة الجزائرية خارج المحروقات ضرورة ملحة في إطار الظروف الإقتصادية الراهنة، إضافة إلى طبيعة الإقتصاد الجزائري المتميز بالإنفتاح، وذلك إنطلاقا من ذلك التأثير الإيجابي لبرامج المسؤولية الاجتماعية على العملية التسويقية في المنظمات لإرتباط نجاحها بتحقيق الريادة على المستوى المحلي حيث يعتبر هذا الأخير الأساس الذي من خلاله تبلغ المنظمة متطلبات التصدير. وهذا ما تبين من خلال الدراسة الإستطلاعية لتجربة إحدى الشركات الجزائرية وهي شركة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية في بلوغ مستويات أداء وإمكانات سمحت لها بتصدير منتجاتها إلى الخارج وذلك من خلال إلتزامها بالمسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح وذلك على المدى الطويل.

لتنتهي هذه الدراسة في الأخير بحملة من المواضيع المقترحة والهادفة للتوعية و التحسيس بالأهمية الإستراتيجية لإدراج وممارسة المسؤولية الاجتماعية إتجاه أصحاب المصالح بالشكل الصحيح والمعايير الدولية و العمل على نشر ثقافتها في المنظمات الجزائرية والتي تدخل ضمن مهام كل من السلطات العمومية أي الحكومة الجزائرية، وسائل الإعلام إضافة إلى مراكز البحوث والجامعات ومسييري منظمات الأعمال في حد ذاتهم.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية، متطلبات التصدير، الميزة التنافسية، منظمات الأعمال الجزائرية (خارج المحروقات).

Summary :

The main objective of this study is to raise the issue of social responsibilities towards the organizations as a management strategy to support the competitiveness of business organizations in the long run by contributing to improving their performance and enabling them to reach levels and possibilities that allow them to export their products, especially Algerian organizations. In view of the efforts made by the public authorities to promote this type of exports, since the export of the Algerian Organization outside the hydrocarbons is an urgent necessity in the context of the current economic conditions, In addition to the nature of the Algerian economy which is characterized by openness and that is starting by the positive impact of social responsibility programs on the marketing process in organizations to link their success to leadership at the local level , in which it is the basis for the organization's export requirements. This is evidenced by the exploratory study of the experience of one of the Algerian companies Condor for the electronic and electrical industries in achieving the levels of performance and possibilities that allowed them to export their products abroad through their commitment to social responsibility and the direction of stakeholders in the long term.

This study finished with a number of suggestions aimed at raising awareness of the strategic importance of the inclusion and practice of social responsibility towards the stakeholders in the right manner and in international standards and working to spread their culture in the Algerian organizations which fall within the functions of the public authorities « The Algerian government »

Key Words :

Social responsibility, Export requirements, Competitive advantage, Algerian business organizations (outside hydrocarbons).