

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تجارية التخصص : تسويق

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة حال المركب الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقات "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذة:
ملاحي رقية

مقدمة من طرف الطالبة:
بن صالح رزيقة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن يمينه كمال	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مقررا	ملاحي رقية	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم
مناقشا	بن عطية محمد	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016/2017

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي هدانا ومن علينا بنعمة الإسلام، نحمد الله ونشكره على نعمه الظاهرة والباطنة، والحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذه المذكرة.

كل الشكر للأستاذة المشرفة: ملاحي رقية التي مدت لنا يد العون بصبرها وإرشاداتها وتوجيهاتها ودعمها لإنجاز هذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل وكل عمال ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاتها ونخص بالذكر السيد المدير العام زقان حسان ، على ما قدموه لنا من دعم من أجل إتمام هذا العمل.

وأخيرا نسأل الله العلي القدير أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه الكريم وأن يتقبله منا ويجعله في ميزان حسناتنا.

الإهداء

أهدي هذا العمل :

إلى من وصاني ربي ببرها والإحسان إليها إلى أعز وأغلى ما أملك في الوجود والدتي
الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من كان بمثابة السند الذي دعمني طيلت دراستي زوجي العزيز أطال الله في
عمره.

إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق زملائي في الدراسة: حفيظة ، سعاد ،
شهرزاد وأختي الصغيرة فاطمة الزهراء. إلى كل الدفعة التسويق 2017/2016.

إلى كل الأهل والأقارب

الفهرس:

I.....	قائمة الجداول
II.....	قائمة الأشكال
III.....	قائمة المختصرات
01.....	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل إلى المراجعة الداخلية	
05.....	تمهيد
المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية	
06.....	المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
07.....	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
المطلب الثالث: معايير قياس و تقييم المسؤولية الاجتماعية	
08.....	المبحث الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية
09.....	المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن بين المؤسسة والعمال
المطلب الثاني: توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم	
10.....	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع و البيئة
11.....	المطلب الرابع: استراتيجيات تعامل منظمات الأعمال مع قضايا المسؤولية الاجتماعية
12.....	المطلب الخامس : مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية منظمات الأعمال

الفصل الثاني:دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته "مستغانم"

40.....تمهيد

41.....المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته

41.....المطلب الأول:لمحة عن تاريخ إنشاء مركبات الحليب

42.....المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAIT

46.....المطلب الثالث:نشاط المؤسسة

46.....المبحث الثاني:دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة

المطلب الأول: مهام المراجع

46.....الداخلي

47.....المطلب الثاني:دراسة وتحليل الاستبيان الموجه لموظفي المؤسسة

48.....المطلب الثالث:تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة

49.....المطلب الرابع:تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة

63.....خلاصة

65.....خاتمة عامة

68.....قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة عامة

لقد عرف العالم تطورا كبيرا في المجال الاقتصادي خاصة بعد التحولات السياسية، الاجتماعية، وخاصة الاقتصادية التي شهدتها خلال القرن الماضي فكانت لهذه التحولات آثار مباشرة على المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات المالية والاقتصادية و الذي شهد بدوره تطورا ملحوظا بعد الأزمة المالية، وفي ظل كل هذه التغيرات أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة تمكنها من المحافظة على وجودها، وتساعد في الاستخدام الكفء للموارد المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية، لذلك لجأت المؤسسات إلى المراجعة الداخلية التي تسعى لتقييم الأداء الداخلي و توفير المعلومات ذات الثقة للمديرين في كافة المستويات بالإضافة إلى حماية الأصول المملوكة و التأكد من مدى التزام العاملين في تلك الوحدات بالسياسات والقوانين ، فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. لخدمة الإدارة من خلال متابعة مدى فعالية الأدوات الرقابية المستخدمة، حيث أصبحت تمكن من تحقيق كفاءة وفعالية في المؤسسة، و نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه التحليل المالي في صناعة القرارات المالية الصائبة وتقييم الوضعية المالية و تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وبناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية على النحو التالي:

كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية؟

وبغية الإلمام بهذا الموضوع بصفة أكثر تفصيل يمكن الإشارة إلى مجموعة من التساؤلات المتعلقة بهذا الموضوع منها:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية و ماهي أهدافها وأهميتها في المؤسسة.
 - كيف يمكن أن يساهم رئيس قسم مصلحة التسويق في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
 - كيف يتم تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.
- ومحاولة منا على الإجابة على الأسئلة الفرعية و تقديم فكرة واضحة عن الموضوع قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية
- إتباع رئيس قسم مصلحة التسويق منهجية الإتصال في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- يتم تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة من خلال قيام كل مصلحة بمهامها علي اكمل وجه.

أهمية البحث: تكمن أهمية الموضوع في:

- الحاجة إلى تطبيق وظيفة المراجعة الداخلية في المؤسسات لتحقيق أهدافها والذي تعتبر كأداة فعالة لا يمكن الإستغناء عنها نظارا لتطور وإتساع حجم المشاريع وصعوبة التحكم في تسييرها.

أهداف البحث:

- التعرف على المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.
 - إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية وقدرتها على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.
- المنهج المتبع: لقد اعتمدت الدراسة على منهجين الوصفي والتحليلي حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال عرض المفاهيم العامة لموضوع البحث وتم الإعتماد على المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

أسباب اختيار الموضوع:

- مطابقة الموضوع مع التخصص.
 - الأهمية البالغة للمراجعة الداخلية في المؤسسة.
- صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال قيامنا بهذه الدراسة:

- صعوبة الحصول على المراجع.
- حدود الدراسة:
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته.
 - الحدود الزمنية: دامت فترة الدراسة في المؤسسة 60 يوم.

الدراسات السابقة:

لقد قمنا بالإطلاع على مجموعة من الدراسات الجامعية السابقة نذكر من بينها:

- أعمر عزاوي وسايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.
- عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011.

تمهيد:

أدى الانفتاح الكبير على الأسواق العالمية والتطور التكنولوجي السريع إلى زيادة حدة المنافسة، فقد أصبح السعي إلى تحقيق التفوق والتميز الشغل الشاغل لمنظمات الأعمال بغية البقاء والاستمرار، وتعد الوسيلة الوحيدة أمام هذه المنظمات لبلوغ هذا الهدف هو تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه، ولاشك أن المسؤولية الاجتماعية تعد حجر الزاوية، وأداة مهمة للتخفيف من سيطرة العولمة، وعليه أصبح الاهتمام بها مطلباً أساسياً، من خلال التزام المؤسسات الاقتصادية بتوفير البيئة المناسبة، وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب ورفع القدرات البشرية.

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية؛

المبحث الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية

إن التطور الذي عرفته مختلف المؤسسات الاقتصادية في ظل تغيرات الاقتصاد العالمي جعلها تضع الربح والعائد الاقتصادي من أولوياتها اعتبارا أن المؤسسات الحكومية أو المؤسسات القطاع العام هي التي تتحمل جانب المسؤولية الاجتماعية ، لكن مع تغيرات دور الدولة وكثرة مؤسسات القطاع الخاص وزيادة العاملين واشتداد المنافسة وارتفاع الأرباح أصبحت القيم الاقتصادية ليست المحدد الوحيد لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية ، وإنما هناك قيم ثقافية قانونية ، سياسية اجتماعية التي من المفروض إعطاء لها أهمية وإدراكها من طرف أصحاب المؤسسات وأخذها بعين الاعتبار ، يعني المسؤولية ليست فقط اكتساب المال بل مسؤولية اجتماعية كذلك . وبناء على هذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية تحديد إطار عام لفهم وتحديد أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية مع رؤية استطلاعية على واقع ذلك في إحدى المؤسسات الوطنية الجزائرية.

المطلب الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية:

فيما يلي سيتم التطرق الى تعريف وأبعاد وعناصر واتجاهات المسؤولية الاجتماعية،

الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية:

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية. وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم¹.

عرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد والتنمية في آن واحد².

ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد

¹ أكرم عزوي وسابح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص406.

² Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée, *la responsabilité d'entreprise*, éditions la découverte, Paris, 2007, p23.

الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع¹.

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

عرض بعض الباحثين عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في إطار عام يغطي مجموعة من الأبعاد، حيث أن هذه العناصر يمكن أن تكيف بقياسات مختلفة وفق اعتبار طبيعة عمل المنظمة ونشاطها وتأثير فئات أصحاب المصالح المختلفين، وحسب كروول Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: الاقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيرية Philanthropy، وفي هذا الإطار قدم كروول Carroll مصفوفة بين هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كروول Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبية من قبل منظمات الأعمال. في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دورًا أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علمًا بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال، وقد وضع كروول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل التالي:

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص453.

الشكل رقم (1.1): هرم كرول Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية

التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز
الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة

المسؤولية الأخلاقية

مراعات المنظمة للجانب الأخلاقي في قراراتها مما يؤدي
إلى أن تعمل بشكل صحيح وحق عادل

المسؤولية القانونية

إطاعة القانون والذي يعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وهو ما
يمثل قواعد العمل الأساسية

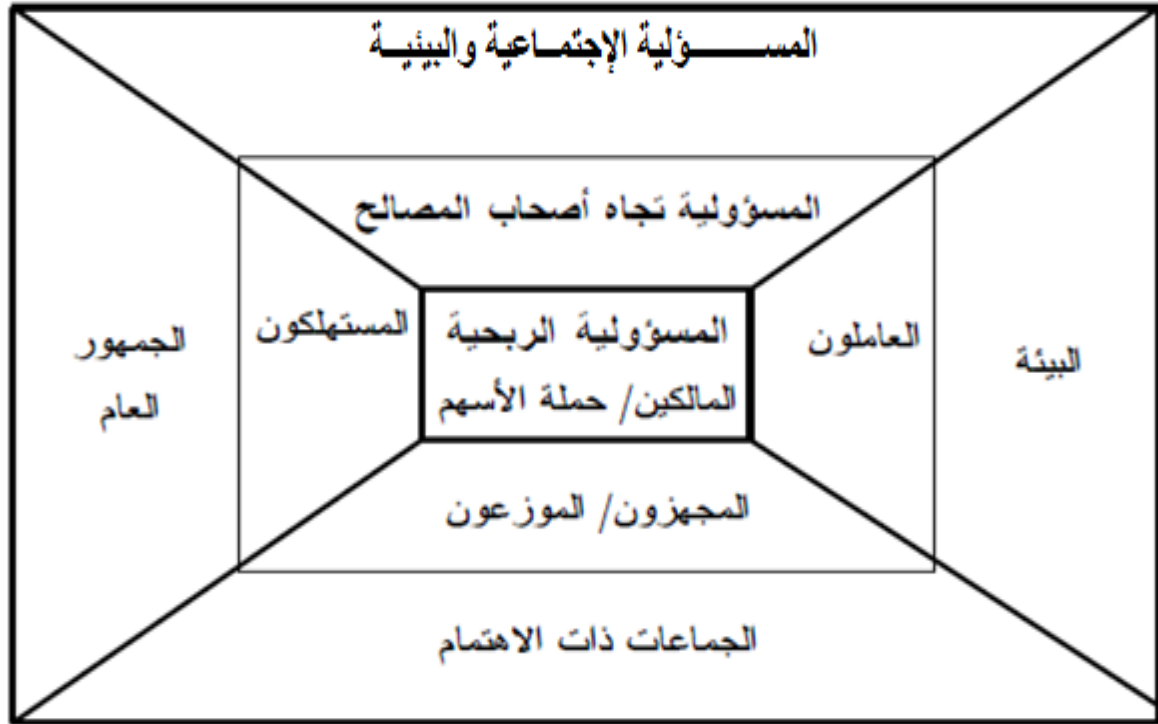
المسؤولية الاقتصادية

تحقيق المنظمة عائداً وهذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى

المصدر: محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية
لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الشرق الأوسط للدراسات، الأردن، 2008، ص: 33.

هناك تقارباً كبيراً بين الكتاب والباحثين في تحديد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، والتي
تعد مترابطة ومتكاملة مع بعضها لتشكل في نهاية المطاف فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى
منظمات الأعمال إلى تبنيها، وبما يحقق لها الفوائد المرجوة. وعليه حددت ثلاثة مسؤوليات أساسية
للمسؤولية الاجتماعية تعبر عن أبعادها، وتتمثل في الحدود التي يبينها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2.1): حدود المسؤوليات الرئيسة للمسؤولية الاجتماعية التي تعبر عن أبعادها



المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الجمهورية اليمنية، 2003، ص: 39.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، بأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تتجسد في ثلاثة مسؤوليات أساسية هي: مسؤولية تجاه المالكين ولحملة الأسهم، تتمثل في تحقيق الأرباح، ومسؤولية تجاه أصحاب المصالح التي تركز على ضرورة الإهتمام بتلبية أهداف الأطراف ذات المصلحة من مستهلكين وعاملين ومجهزين وموزعين...وغيرهم، ومسؤولية أخيرة إنتشرت خاصة في السنوات الأخيرة وتشير إلى ضرورة إلتزام المنظمة بالمسؤولية تجاه المجتمع والبيئة بشكل عام، وذلك من خلال الإهتمام بما تطرحه الجماعات الضاغطة ذات العلاقة (جماعات الضغط الخضراء)، والتي تنادي بتعزيز السلوكيات الإيجابية تجاه المجتمع والبيئة.

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تحمل في مضمونها بعدين أساسيين، الأول هو البعد الداخلي الذي يركز على الأداء الإجتماعي المسؤول تجاه العاملين ومن هم داخل المنظمة، أما الثاني المتمثل في البعد الخارجي يركز على الدور الإجتماعي والمبادرات التي تتبناها المنظمة تجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل.

الفرع الثالث: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي¹:

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

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

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

الفرع الرابع: عناصر المسؤولية الاجتماعية:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه وهذه العناصر هي: 2 الاهتمام والفهم، والمشاركة.

4-1- الاهتمام: ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها. وللاهتمام مستويات منها:

- الانفعال مع الجماعة: حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية لمجرد انه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائياً مع الجماعة ويرى أن مسايرته لها موضوعية ومنطقية. أما الانفعال بالجماعة، فيحدث بصورة إرادية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة ويرى بناء على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية.

¹ صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاريع القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، بيروت، 23-25 مارس 2009.

² ميسون محمد عبد القادر، لتفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، ص114.

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

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

2-4- الفهم: ويعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفعته وازدهاره.

3-4- المشاركة: تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، ولها ثلاثة جوانب: أولها، التقبل، أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة. وثانيها، التنفيذ، حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف ن التقييم، حيث يقيم كل فرد عمله وفقا لمعايير المصلحة العامة والأخلاق.

المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

يظهر من خلال ما سبق أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال تقوم على تسع مبادئ أساسية يمكن تلخيصها في الآتي:1

المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي Environmental Restoration :

بفضل تقديم المنظمة لمنتجات وخدمات وممارسة العمليات والأنشطة اليومية التي تراعي البيئة، مع الترويج للتنمية المستدامة.

¹ - عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وقياس الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية — دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سطيف، 2011، ص:55.

المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات Ethics:

حيث يقع على عاتق منظمات الاعمال تطوير وتطبيق المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.

المبدأ الثالث: المساءلة والمحاسبة Accountability:

الكشف عن البيانات وتقديم المعلومات الضرورية لطالبيها من أصحاب المصلحة في أي وقت يحتاجونها لإتخاذ القرارات.

المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات Empowerment:

تحقيق الموازنة بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمع وغيرهم من أصحاب المصلحة.

المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج Financial Performance and Results:

تعويض المساهمين بالأرباح والعوائد، مع المحافظة على الأصول والممتلكات، وتعزيز النمو على المدى الطويل.

المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل Workplace Standards:

إعتبار العاملين شركاء قيّمين في العمل، من خلال إحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

المبدأ السابع: العلاقات التعاونية Collaborative Relationships:

لا بد أن تتسم ممارسات منظمات الاعمال بالعدالة والأمانة مع مختلف الشركاء.

المبدأ الثامن: المنتجات والخدمات ذات الجودة Quality Products and Services:

الاستجابة لحاجيات وحقوق الزبائن بتوفير منتجات وخدمات ذات قيمة وجودة عالية.

المبدأ التاسع: الإرتباط المجتمعي Community Involvement :

تعميق العلاقات مع المجتمع، والتعاون والمشاركة لجعله المكان الأفضل للحياة وممارسات الأعمال.

المطلب الثالث: معايير قياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية :

تم وضع عدد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في قياس الدور الاجتماعي الذي تؤديه الشركات من خلال قيامها من خلال قيامها بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بطبيعة عملها ، وقياس دور تلك الشركة في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الأطراف المتعددة سواء داخلها أو خارجها، فانه يتم مقارنة تلك المعايير تاريخيا عبر فترة من الزمن للوقوف على تطور الأداء، أو تتم المقارنة مع مؤشرات أداء لشركات مماثلة في المجتمع، أو يتم قياس تلك المؤشرات مع معيار أداء اجتماعي يتم الاتفاق عليه في مجالات العمل الاجتماعي يطلق عليه (معيار الصناعة) أي معيار صناعة الأداء الاجتماعي من منظور المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص.

ويمكن عرض بعض هذه المعايير كما يلي 1 :

1.3 معايير قياس حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه العاملين

أ. معيار قياس الدخل النقدي للعاملين بالشركة: ويتضمن المرتبات والأجور والمكافآت والحوافز النقدية التي يحصل عليها العاملون بالشركة خلال فترة زمنية معينة.

معيار قياس الدخل النقدي للعاملين = المرتبات والأجور + المكافآت والحوافز النقدية

عدد العاملين

ب. معيار قياس مساهمة الشركة في حل بعض المشكلات الاجتماعية للعاملين لديها: تتمثل تلك المساهمة في تحمل الشركة بأعباء توفير السكن، وسائل الانتقال، التأمينات الاجتماعية، الرعاية الصحية، الرحلات الرياضية والترفيهية والثقافية.

ما يخص العامل = عدد العاملين المستفيدين من مساهمة الشركة في حل المشكلات الاجتماعية

عدد العاملين في الشركة

ج. مؤشر قياس مساهمة الشركة في رفع مستوى مهارة وكفاءة العاملين فيها: ويوضح هذا المؤشر ما تقوم الشركة بإنفاقه على تعليم وتدريب واثقيف العاملين بها من أجل تطوير مستواهم العلمي والتقني.

معدل نصيب العامل = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف التدريب والتطوير

¹ الكسندر سكولنيكوف و جوش ليتشمان و جون سوليفان، النموذج التجاري لمواطنة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، التقرير

رقم 410، 27 ديسمبر 2004، ص:5

إجمالي قيمة المرتبات والأجور المدفوعة للعاملين

د. معيار قياس مساهمة الشركة في توفير الأمن الصناعي للعاملين بها

مؤشر القياس = عدد الحوادث التي تقع في السنة

عدد ساعات العمل الفعلية السنوية

هـ. معيار قياس استقرار حالة العمل بالشركة:

مؤشر القياس = عدد العاملين تاركين الخدمة سنويا

إجمالي عدد العاملين

و. معيار حصة العامل في توزيعات الأرباح السنوية للشركة:

متوسط حصة العامل في الأرباح = قيمة الأرباح السنوية الموزعة على العاملين

عدد العاملين

2.3 معايير قياس تكلفة الأنشطة الخاصة بتحسين خدمات التعامل مع العملاء:

أ. معيار قياس نفقات الشركة على أبحاث وتطوير منتجاتها وخدماتها للعملاء:

متوسط ما ينفق على تحسين = نفقات أبحاث تطوير وتحسين جودة المنتج أو الخدمة

(الخدمة أو المنتج أو العميل) إجمالي تكاليف الإنتاج أو الخدمات المؤداة

ب. معيار قياس دور الشركة في الرد على استفسارات ومشكلات العملاء:

نسبة عدد المشكلات التي استجابت لها الشركة = عدد المشكلات التي عالجتها الشركة واستجابت لها

إجمالي عدد المشكلات المقدمة من العملاء والمستهلكين

3.3 معايير قياس تكلفة حجم الإسهام الاجتماعي للشركة اتجاه المجتمع وحماية البيئة:

أ. معايير قياس مساهمة الشركة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمشاركة في

المجالات التعليمية والصحية وفي كل ما يحتاجه أفراد المجتمع المحلي بشكل عام.

معدل تكلفة الإنفاق = تكلفة مساهمة الشركة في الأنشطة الاجتماعية للمجتمع

إجمالي التكاليف الاجتماعية للأنشطة الاجتماعية التي ساهمت فيها الشركة

ب. معيار قياس مساهمة الشركة في توفير فرص عمل جديدة

معدل الشركة في التشغيل = عدد العاملين المعينين بالشركة سنوياً

إجمالي عدد القوى العاملة في الدولة

ج. معيار قياس مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة: يشمل هذا المؤشر تكلفة ما تقدمه الشركة في إعداد الدراسات والأبحاث العلمية وإقامة الحدائق وتشجير المنطقة وشراء المعدات اللازمة وذلك من أجل منع التلوث ومنع الأضرار بهدف الحفاظ على بيئة محيطة جميلة ونظيفة.

معدل إنفاق الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في الحفاظ على البيئة المحيطة

إجمالي ميزانية الأبحاث والتطوير للشركات في المنطقة

د. معيار قياس مساهمة الشركة في تطوي وتحسين البنية التحتية في المنطقة المحيطة:

معدل مساهمة الشركة = تكلفة مساهمة الشركة في تكاليف تحسين البنية التحتية

إجمالي تكاليف مساهمة الشركات العاملة في المنطقة

المطلب الرابع: الميزة التنافسية:

سوف نتطرق في هذا الجزء الأول من البحث إلى التعاريف المختلفة التي أسندت للميزة التنافسية، لننطلق بعدها إلى تحديد أنواعها ومعايير الحكم على جودتها، ونصل أخيراً إلى المصادر المختلفة لهذه الميزة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

1.1- تعريف M.Porter: 1

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

¹ M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

2.1- تعريف علي السلمي: 1

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

3.1- تعريف نبيل مرسى خليل: 2

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس.

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعاً لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في استراتيجية التنافس.

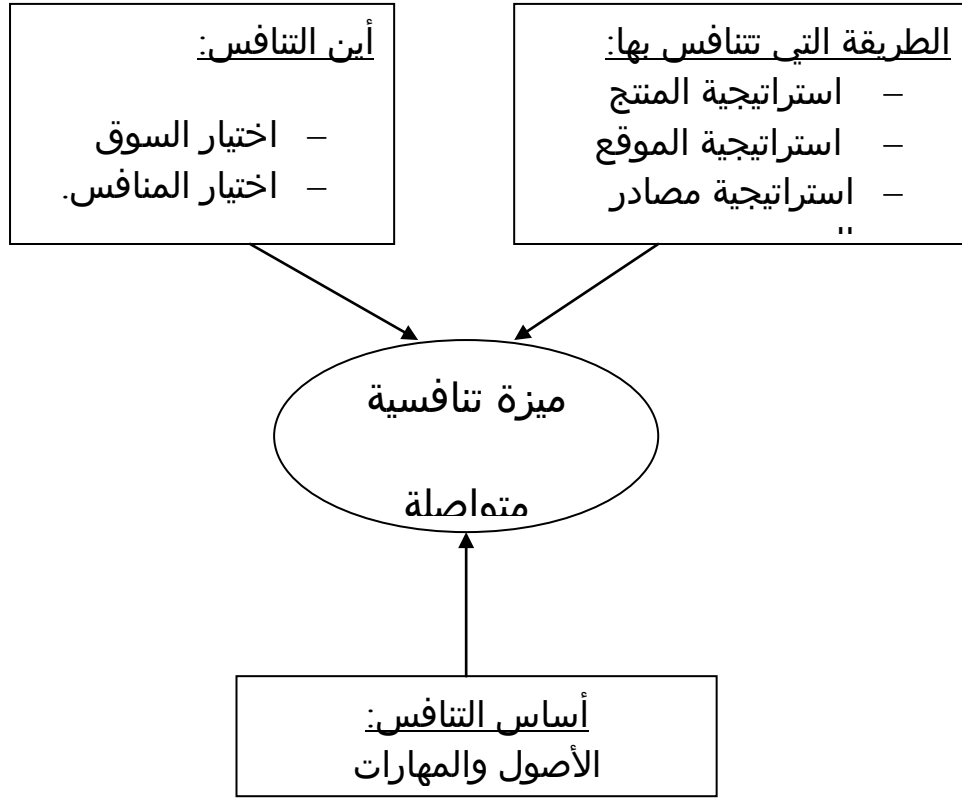
وتعرف استراتيجية التنافس³ على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس.

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 104.

² نبيل مرسى خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998، ص 37.

³ نبيل مرسى خليل، نفس المرجع السابق، ص 81.

شكل رقم 3.1: مكونات استراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص82.

و حتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية:

حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.

الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.

إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1.2- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين¹، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفایات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

2.2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها²، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تتحدد بثلاث ظروف، هي:

1.3- مصدر الميزة: 3

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ- مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب- مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

¹ M. Porter, Op-cit, P 85.

² Ibid, P 152.

³ Ibid, P 199-200.

2.3- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:1

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

3.3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة²، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والموفورات الاقتصادية.

الفرع الرابع: مصادر الميزة التنافسية:

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد.

1.4- التفكير الاستراتيجي:

تستند المؤسسات على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة. وصنف "M.Porter" استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف:

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة:3

ب- تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي: توافر اقتصاديات الحجم – آثار منحى التعلم والخبرة – وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تماماً بالسعر.

ب- إستراتيجية التميز والاختلاف:4

¹ نبيل مرسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 99-100.

² نفس المرجع السابق، ص 100.

³ نبيل مرسى خليل، نفس المرجع السابق، ص 115-118.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 118-120.

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

ج- إستراتيجية التركيز أو التخصص:1

تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة من العملاء).

2.4. الإطار الوطني: 2

إنّ الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد المؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى. بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دوراً مهماً في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظاماً قائماً بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

3.4. مدخل الموارد: 3

يتطلب تجسيد الاستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية لذلك، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ- الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

* المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 121-124.

² عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها و تطورها"، جامعة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2000، ص 61.

³ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 48.

* **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

* **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب- **الموارد غير الملموسة:** نميز فيها ما يلي:

* **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالإعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

* **التكنولوجيا:** إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

* **المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

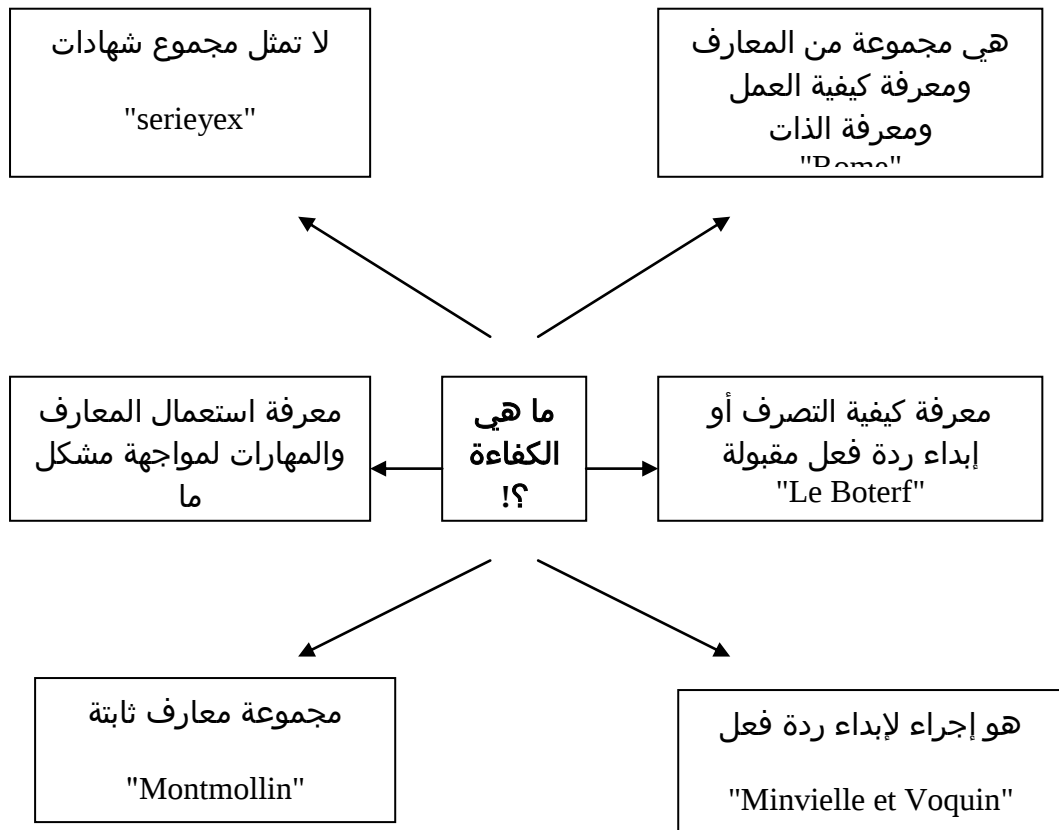
* **المعرفة:** تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

* **معرفة كيفية العمل:** أي الدرجة الراقية من الإتيقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

ج- الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، ولقد اتخذت عدة تعاريف، من بينها:

شكل رقم 4.1 : بعض التعاريف المسندة لمصطلح الكفاءات



Source: La compétence au cœur du succès de votre entreprise, édition d'organisation, Paris 2000, P22.

وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

*** الكفاءات الفردية:1**

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة "Leboyer"، ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة.

ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

*** الكفاءات الجماعية أو المحورية:2**

تدعى أيضاً بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها. "J.Larregle".

كما تعرف أيضاً على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات (التصرفات المنتظمة) والتي تشكل في مجملها أساساً جيداً وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال (أو نشاط) معين، والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو قيادة للمؤسسة. تدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

- تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.
- تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون.
- يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

¹ عمار بوشناف، نفس المرجع السابق، ص 57-58.

² نفس المرجع السابق، ص 59-61.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (القدرات الديناميكية) على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف:

- تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة)، والتعلم القائم على تجارب المؤسسة.
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة.
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقاً بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم الكفاءات عند عدم استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز بـ:

- خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل.
- تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

د- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم:

في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات أو القدرات، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواءً بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة من الدول (Ducker).

بحيث تعد هذه النظرية من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة حيث يهدف إلى بناء منظمات ساعية نحو التعلم. كما ظهر في مجال التصنيع مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة، أي ضرورة اكتساب المؤسسات للقدرات والسعي نحو المعرفة لتحقيق عمليات التصنيع على المستوى العالمي، والقدرة على تنفيذ معرفتها الفنية بشكل أفضل من الشركات المنافسة، والعمل على تنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة على مستوى مرتفع من التعليم والتدريب

الفني المستمر، وبالتالي ظهر مصطلح "مصنع المعرفة"، أي إظهار مدى أهمية الحصول على الكفاءات المرتبطة بالمعرفة لرفع الأداء وتحقيق الوفورات في منظمات الأعمال (Roth)، إذن مصنع المعرفة هو منظمة ساعية نحو التعلم وتعد المعرفة من أحد نواتجها الأساسية.¹

ومن أهم التوجهات الجديدة لهذه النظرية هو دفع الفرد أو العامل لاكتساب المعرفة واستيعابها وتنميتها بنفسه، ثم وضعها حيز التطبيق، لهذا الغرض يعتمد الفرد على التشخيص الذاتي لكفاءته ومهاراته لتحديد الوسائل المناسبة التي تساعد على كسب المعرفة.

ولكي يتحقق هذا يجب توفر الشروط التالية:

تقبل التغيير، القدرة على تحمل الأخطاء، الثقة في النفس، مستوى معين من الطاقة.²

المبحث الثاني: تعظيم تنافسية المؤسسة بفضل المسؤولية الاجتماعية

كما هو معلوم أن جميع المؤسسات الاقتصادية مهما كانت وظيفتها هاجسها الأول هو تحقيق أكبر ربح ممكن، ومن هنا تبلورت فكرة وجوب تذكير هذه المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية، حتى لا يكون تحقيق الربح راجعا عن معاملات غير أخلاقية أو غير قانونية كتشغيل الأطفال والإخلال بالمساواة في الأجور وظروف العمل، والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد. كما أن الدور الذي تلعبه المؤسسات كمصدر للثورة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية والبيئية.

المطلب الأول: أهمية خلق الارتباط بين القلب والعقل لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة:

يعكس الواقع أن خلق القيمة والنتائج الملموسة ذات الطابع المادي يؤدي غالبا إلى إهمال العاملين في المؤسسة والذين لهم علاقات أقل منطقية مع المؤسسة، من أجل ذلك على المؤسسة أن تهتم بالقلب أكثر من اهتمامها بالمنطق المالي والاقتصادي فيكون الهدف هو:

- خلق القيمة والنتائج غير المادية التي يمكن أن تترجم إلى منافع مادية مربحة للمؤسسة. ومن هذه المهام ذات الطابع نذكر: 3
- خلق الرابط الاجتماعي بين المؤسسة والعامل من خلال تحفيز العامل ووضع نظام قيمي ينسجم مع نظام القيم لدى المؤسسة؛
- توضيح الهدف من وراء العمل وتجنيد هؤلاء العمال من خلال تحديد هوية موحدة للمؤسسة؛

¹ نبيل مرسى خليل، نفس المرجع السابق، ص 37.

² Cancetta Lanciaux, "compétitivité et employabilité", revue personnel, ANDCP édition, Paris, Mais 2000, N°409, P 59.

³ Jean-Christophe Lepissier, **Manager : une responsabilité sociale**, Editions Liaisons, paris; 2001, pp : 26-28

- توحيد رؤية بين المؤسسة والعاملين فيها ليوجه العاملون طموحاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطوير الأفراد العاملين وتحسن كفاءتهم.

فقد أشار الكثير من الاقتصاديين إلى أن النمو الاقتصادي ليس له قيمة إلا إذا ارتكز على أخلاقيات تمنح الغايات البشرية أهمية وألوية مطلقة، إذن في الاقتصاد يجب أن يكون في خدمة الإنسان والغاية الاقتصادية للمؤسسة لا تتجرد من هدفها الاجتماعي والبشري، فالمؤسسة لا يمكنها أن تتطور طويلا في مجتمع عرضة للإساءات ذات الطابع الاجتماعي. إذ أن قيام المؤسسات بدورها الاجتماعي يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بوجودها، والمساهمة في إنجاح أهدافها وفق ما خطط له مسبقا، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته المعيشية الضرورية إضافة إلى خلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنموي، وهناك حقيقتان مهمتان هما:

- إن القضية الاجتماعية ليست منفصلة كثيرا عن الشغل الشاغل للمؤسسة بقدر ما هي أساسية له فمن وجهة النظر الدفاعية فإن المؤسسات التي تتجاهل الرأي العام تعرض نفسها للهجوم إلا أنه يمكن للضغوط الاجتماعية أن تعمل كمؤشرات مبكرة على العوامل الجوهرية لتحقيق الربحية، فأسلوب القيمة السهمية من شأنه أن يعود المديرين إلى التركيز بصورة مبالغة على تحسين الأداء قصير الأجل لشركاتهم متجاهلين الفرص والقضايا الهامة طويلة الأجل.
- الحاجة إلى معالجة القضايا الأخلاقية ليس بالكلام فقط وإنما بالفعل أيضا فليس كافيا ولا حكيما أن تضطلع الحكومات بمسؤولية سن القوانين، فإذا أحجمت المؤسسة عن المشاركة في النقاشات الواسعة المتعلقة بسلوكها فعلى الأرجح أنها ستواجه نقدا متصاعدا بشأن نشاطاتها، وتواجه خطرا أكبر للتورط في السياسة المحلية كما قد يتأثر محيطها الاستراتيجي سلبا.

المطلب الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن و تطبيق الاخلاقيات في المؤسسة والعاملين فيها:

الفرع الأول: دور المسؤولية الاجتماعية في خلق التوازن بين المؤسسة والعمال:

من المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته ستقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر بالعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل وجه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين باحترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل. وبذلك نقول أن احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين من شأنه أن يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، بحيث:

- يعتبر العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛
- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة بالعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛
- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقبانه وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛
- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالمورد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات.

2.2 تطبيق أخلاقيات العمل في المؤسسة:

الجانب الأخلاقي للأعمال ليس فقط صورة لإيضاح ما هو سيئ وما هو جيد كما يعرف في التقيد الفلسفي ولكنه أيضا وسيلة للتسيير الجيد للمؤسسة، فالبحث عن الأخلاقيات في الأعمال يلهم ويزود المؤسسة بنفس ينتج عنه آثار ربحية في الجانب الاقتصادي، كما أن احترام قواعد اللعبة الصحيحة والمتوازنة بشكل متين لشرعية المؤسسة، كما أن تطبيق الأخلاقيات في ميدان الأعمال يوجد الترابط في المؤسسة

¹ بابا عبد القادر و هيبية مقدم، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص12. منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505> (14/12/2011)

الفرع الثاني: توثيق الصلة مع العملاء بفضل احترام المسؤولية الاجتماعية تجاههم:

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمانة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار. فإذا تبين للزبون حرص المؤسسة على الوفاء بكل التزاماتها تجاهه خاصة تلك الالتزامات ذات الطابع الاجتماعي فإن هذا يعني ما يلي: ¹

- وجود انطباع ذهني ايجابي عن المؤسسة لدى العميل وبالتالي تفضيل منتجاتها؛
- سيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع نظرائهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها هذه المؤسسة، وتجدهم يتحكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعامله مع تلك المؤسسة؛
- سيكون من اليسر أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين والمساهمين:

1.3 أهمية الالتزام الاجتماعي تجاه الموردين:

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد لمدة طويلة وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل، وكل هذا يعود بأثرهم على أداء المؤسسة. أما عندما تتعامل المؤسسة بأسلوب غير أخلاقي مع الموردين كأن تؤخر سداد مستحققاتهم بغير حق أو تعطيهم وعود كاذبة فإن العلاقة بين الطرفين تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن تعامله مع المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة لأن المورد لا يكثر برضا تلك المؤسسة عنه في المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا، ولا تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه

¹ المرجع السابق، ص 13

المؤسسات الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأجل معهم وبالتالي فلن تجد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل.

2.3 الثمار التي تجنيها المؤسسة من التزامها الاجتماعي تجاه المساهمين:

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المنظمة، ففي معظم المؤسسات يعد خلق القيمة للمساهم في قائمة الاهتمامات، فعندما يفكر المستثمر في شراء أسهم شركة فإنه يدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة. وتكمن مسؤولية المنظمة تجاههم إذا في تحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية أصول المنظمة وموجوداتها. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت ملتزمة اجتماعيا فتكون قوائمها المالية صادقة يمكن الاعتماد عليها، أما المؤسسة التي تخدع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة فإنه يقلل من فرص جذب المساهمين والمستثمرين وهو يقلل من فرص توسع المؤسسة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة:

فيما يلي سيتم التطرق الى أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة.

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع:

يعتبر المجتمع بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

الفرع الثاني: المؤسسات وحماية البيئة:

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية خاصة المؤسسات التي تمارس نشاطات تؤثر على سلامة البيئة، إن المسؤولية الاجتماعية تضم أنظمة البيئة المفروضة ذاتيا أي ضمن فلسفة المنظمة، والتقارير البيئية للمنظمة، وهذا لتجنب قوى الضغط ودعاة حماية البيئة ولتضمين الاستمرارية، فما كان طريقة لاستمرارها هو في واقع الأمر ميزة لها. وأخيرا

فان ما يمكن أن نخلص إليه هو أن أخلاقيات الأعمال في الواقع المعاصر لم تعد تعترف بمقولة "الغاية تبرر الوسيلة" بل أصبحت الوسيلة لتحقيق الربح للمؤسسة مهمة وموضوعة تحت الأنظار لذلك فان خلق ميزة تنافسية تدعم أخلاقيات العمل في المؤسسة هو أمر لا بد منه.

وبذلك فمجالات المسؤولية البيئية المنظمة هي تلك المساهمات والمسؤوليات الطوعية والإجبارية الملقاة على عاتقها تجاه حماية البيئة والاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية وتحقيق إستدامتها ومنع وتقليل التلوث البيئي.¹

وتتلخص معظم مجالات المسؤولية البيئية في ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (1.1): مجالات المسؤولية البيئية للمنظمة

المجالات الرئيسية	العناصر الفرعية
المساهمة في حماية الموارد الطبيعية	الإقتصاد في استخدام المواد الخام ومنع الاستخدام التعسفي لها؛ الإستخدام العقلاني لمصادر الطاقة؛ المساهمة في إكتشاف والبحث عن الطاقات البديلة النظيفة؛ المساهمة في تمويل المشاريع البيئية مثل إنشاء الحدائق والمحميات الطبيعية وحماية التنوع البيولوجي والغابات.
المساهمة في حماية البيئة	تجنب والتخفيف من مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء؛ التصميم الأخضر للمنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات ؛ تسيير النفايات وإعادة إستعمالها لتقليل من أثارها السلبية على البيئة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبيح إدريس، الإدارة الإستراتيجية" منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص: 92.

¹ طارق راشي، ورقة بحثية بعنوان دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي التاسع للاقتصاد والتمويل الاسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور اسلامي، استنبول، تركيا، 10/09 سبتمبر 2013، ص 24-25.

- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة ورقلة، الجزائر، 2007، ص: 88.

Anthony Rosa et outre, Guide pratique du développement durable , AFNOR, Paris, 2005, PP: 90, 92, 98.

المطلب الرابع: إستراتيجيات تعامل منظمات الاعمال مع قضايا المسؤولية الاجتماعية:

بناءً على التحليل البيئي الذي تقوم به المنظمة لقضايا المسؤولية الاجتماعية من أجل إبراز نقاط القوت والضعف التي تعثر بها وتحدد الفرص والتهديدات المحيطة بها، فإن المنظمة عادة ما تتعامل مع هذه القضايا بأربعة إستراتيجيات رئيسية، هي:1

إستراتيجية الممانعة (المعرفة) Obstructionist Strategy: بموجب هذه الإستراتيجية فإن إدارة المنظمة تتجنب الإلتزام بأي دور اجتماعي وبيئي، وتتحاشي الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، ويتم التركيز على الأولويات الاقتصادية.

الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy: تهتم منظمة الاعمال وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المنظمة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الإلتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائل قانونية.

إستراتيجية التكيف Accommodative Strategy: تنطلق هذه الإستراتيجية بالتزام منظمات الاعمال بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الإهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعياً في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.

إستراتيجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy: تتبنى منظمات الاعمال بموجب هذه الإستراتيجية دوراً اجتماعي وبيئياً واسع جداً، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها. وهذا النوع من الاستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرة، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية

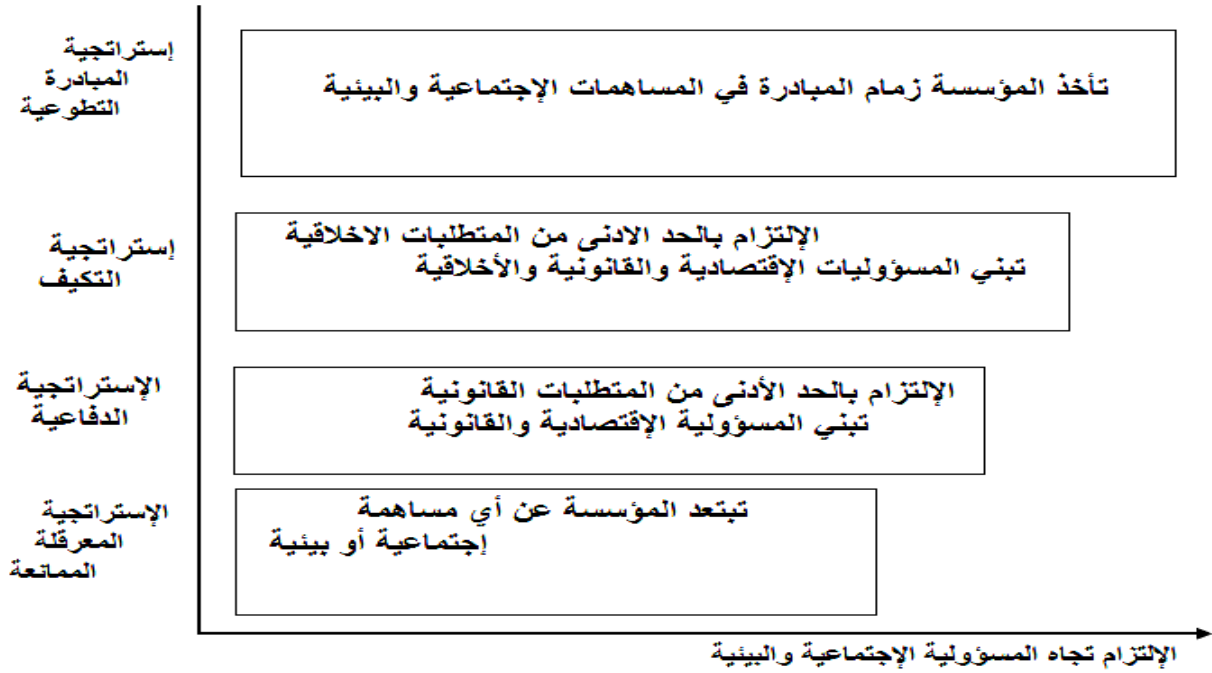
¹ - أنظر في ذلك كل من:

- طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 96-97؛

- Schermerhorn, R. John, Management, 6th Edition, John wily & Sons, Inc, 2001, PP: 128-129.

والأخلاقية. كما تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة الاستعداد للتعامل مع المسائل الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية. والشكل الموالي يبين مستويات الإستراتيجيات سالفه الذكر.

الشكل رقم (5.1): إستراتيجيات تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية والبيئية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 100:128، Schermerhorn, R. John, op.cit, P:

المطلب الخامس: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم تنافسية منظمات الاعمال:

إذا كانت مسؤولية منظمات الاعمال الاجتماعية والبيئية قد تطورت تاريخياً تحت تأثير الضغوط الاجتماعية والبيئية والضوابط الحكومية والإصلاحات التشريعية، فإن منظمات الاعمال تحولت في العقود الأخيرة من المواقع الدفاعية التي غالباً ما جاءت كاستجابة للضغوط الخارجية عليها، إلى مواقع إيجابية قائمة على إدراك الترابط الوثيق بين الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً وبقاء وإستمرارية المنظمة.

وبالتالي فإن منظمات الاعمال هي المستفيد الأول جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال ما تدره هذه الأخيرة من فوائد التي تحقق وتدعم ريادتها وقدرتها التنافسية، ويمكن تلخيص أهمها في ما يلي: 1

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 52.

- تحسين صورة المنظمة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال إذا ما اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة تجاه كافة الأطراف ذات المصلحة (مباشرة أو غير مباشرة)، مما يزيد من مصداقيتها وزيادة الإقبال عليها، وبالتالي زيادة الدخل والأرباح؛
- أصبحت قرارات إقراض البنوك وقرارات الشراء للمستهلكين، وتوجهات الإستثمار لحملة الأسهم، والتأمينات مبنية أساساً في الوقت الراهن على أداء المؤسسة الاجتماعي والبيئي، من خلال مسؤوليتها الاجتماعية، لأن هذه الأخيرة تعد في حقيقة الأمر إستراتيجية استثمار حقيقي، بإعتبار معيار الأداء الاجتماعي للمنظمة أحد أهم المعايير التي تعمل على جذب المستثمرين للمساهمة في إستثمارات المنظمة الحالية أو المستقبلية. كما يؤثر السلوك الاجتماعي لمنظمة الاعمال على سوق أسهمها، وهذا ما بينته أحد الدراسات من جامعة بوسطن أنه يوجد ارتباط إيجابي بين سعر أسهم المؤسسة وبين المسؤولية الاجتماعية، حيث أوضحت الدراسة أن المنظمات التي كان لها إهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة 5% عن تلك التي لم يكن لديها إهتمام بهذا الجانب؛
- إن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يعمل على تحسين مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخل المنظمة؛
- إن عدم التزام منظمات الاعمال بالمسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي سيؤدي لإستنزاف أكثر للموارد الطبيعية ولמיד من التلوث وطرح النفايات في البيئة المحيطة. ومن ناحية أخرى فإن عدم الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية في جانبها البيئي في العصر الحالي سيعرض المنظمة في حد ذاتها للمقاطعة من قبل أصحاب المصالح، حيث أثبتت الدراسات أن (88%) من المصارف الأمريكية غيرت من إجراءات إقراض الأموال لبعض المنظمات التي يحتمل أن تسبب ضرراً بيئياً في المستقبل. وكذلك الحال بالنسبة لشركات التأمين التي بدأت تدرك ضرورة التوفيق بين سياسات المنظمة مع القوانين والتشريعات الصادرة من الجهات ذات العلاقة بحماية البيئة، والتقارير الحكومية حول الأداء البيئي لتلك المنظمات.¹ كما أن تبني المسؤولية الاجتماعية في شقها البيئي يدر على المنظمة الكثير من الفوائد أهمها: خفض التكاليف، وتقليل الضغوطات، وتخفيض نسبة التلوث، وجذب المستثمرين.
- إن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوب فعال مع التغييرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع، لينعكس هذا التجاوب بعلاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقيق مردود مالي أفضل.

¹ - فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، الجمهورية اليمنية، 2003، ص: 42.

- وعليه فإن للمسؤولية الاجتماعية دور في تعزيز مكانة المنظمة داخل المجتمع الذي تنشط فيه، فتحملها لعدة تكاليف نتيجة هذه المسؤولية يعد استثماراً طويلاً الأجل يؤثر في سمعتها وقيمتها السوقية مستقبلاً.

إزداد عدد منظمات الأعمال الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً. وقد تعززت خبرات هذه المنظمات بدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أنه عند تبني منظمة الأعمال لمجالات المسؤولية الاجتماعية ستحقق العديد من الفوائد المهمة الداعمة لريادتها وزيادة تنافسيتها، والتي من أبرزها:¹

- جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تعزيز سمعة المنظمة وتحقيق ثقة أكبر للجمهور بتعزيز الأداء الاجتماعي للمنظمة وتحسينه؛
- تحسين وتنظيم العلاقة مع الأطراف المعنية؛
- تعزيز ولاء الموظفين وروحهم المعنوية، وتحسين سلامة وصحة العاملين والاهتمام بحقوقهم المختلفة؛
- تحسين اعتمادية ونزاهة التعاملات من خلال المشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام الفساد؛
- منع أو الحد من الصراعات المحتملة مع المستهلكين بشأن المنتجات أو الخدمات؛
- المساهمة في حيوية المنظمة على المدى الطويل عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية والخدمات البيئية؛
- المساهمة في المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية المجتمع.
- بالإضافة إلى ذلك أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي ستجنيها العديد من منظمات الأعمال جراء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية عملها ضمن إستراتيجيتها التنظيمية إستجابةً للضغوط والتحديات الخارجية والداخلية التي تواجهها.

¹ - عوض سالم الحربي، المسؤولية الاجتماعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000، على الرابط:

http://www.aleqt.com/2010/03/21/article_366761.htm، يوم الإطلاع 2010/03/21، ص: 3. نقلاً عن طارق

راشي، ورقة بحثية بعنوان دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي المنظم بعنوان: النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي، استنبول، تركيا، 10/09 سبتمبر 2013.

ونجد من بين هذه المنظمات – على سبيل المثال- المؤسسة الكندية للأمريكيين (Focal) التي وضعت على موقعها الإلكتروني (www.focal.ca) الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال والداعمة لقدرتها التنافسية، وهي كما يلي:¹

- تحقيق إنتاجية عالية للعاملين؛
- ولاء أكبر للعاملين؛
- رضا عالي للمستهلكين؛
- إنخفاض عدد الدعوى القضائية؛
- تحسين سمعة المنظمة وزيادة مبيعاتها؛
- إرتفاع قيمة أسهم المنظمة، مما يعود ذلك على المساهمين؛
- تعزيز الحقوق الأساسية (الصحة، التعليم، حقوق العاملين...وغيرها)؛
- تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح؛
- تحقيق التكيف المستمر مع البيئة.

كذلك لقد أظهرت معظم الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود ارتباط حقيقي وإيجابي ما بين ممارسة النشاطات المسؤولة اجتماعياً وبيئياً وبين الأداء المالي الجيد لمنظمات الاعمال. ولاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المنظمات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية وإجتماعية وبيئية محددة قد فاقت في أدائها المالي المنظمات المثلثة ممن لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2 إلى 3 مرات، وذلك بالقياس إلى قيمة أسهمها السوقية.

وإتخذت دراسة أخرى مؤشراً آخر مهم لتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الاعمال ألا وهو حجم المبيعات السنوية أو الأرباح، حيث تبين أن منظمات الاعمال التي تبنت وملتزمة بمسئوليتها الاجتماعية قد حققت إنجازاً في المبيعات أفضل من تلك التي لم تتبنى مثل هذه الممارسات.

وكانت جامعة هارفرد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للشركات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماماً متوازناً بمختلف فئات المستفيدين Stakeholders قد حققت معدلات نمو أكبر بأربع مرات من تلك التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من الشركات التي ركزت على المساهمين فقط.

¹ - فؤاد محمد حسن الحمدي، مرجع سابق، ص ص: 43-44.

وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك منظمات الاعمال وأسعار البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوكات اللاأخلاقية واللاإجتماعية للمنظمات على أسعارها في البورصة.¹

وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى منظمات الاعمال إلى إرضاء الزبائن من خلال حوافز ومزايا مادية محسوسة في السلعة والخدمة (السعر، النوعية، التغليف، الذوق، الأمان وتوفير السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، حيث توصلت دراسة شملت 25 ألف مواطن ينتمون إلى 23 دولة إلى أن 90% من المستطلعين يطالبون منظمات الاعمال بأن يتعدى تركيزها على الربحية نحو مجالات أخرى، وقال 60% من المستطلعين أنهم يتخذون رأياً من هذه المنظمات إنطلاقاً من مدى استجابتها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الناس والمجتمعات المحلية، وصرح 40% من المتطلعين أنهم لا يخفون رأيهم السلبي في المنظمات التي اشتهرت بعدم التزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية.²

خلاصة الفصل الأول:

وعليه يمكن القول أن منظمات الاعمال إذا ما تبنت فلسفة المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك من شأنه المساهمة في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سيني درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق الريادة والتمزود دعم تنافسية منظمات الاعمال.

إضافة إلى ما سبق، تحمل المسؤولية الاجتماعية- عند الإلتزام بها من طرف منظمات الاعمال- في طياتها مجموعة الإعتبارات الإيجابية بالنسبة للدولة والمجتمع.

بالنسبة للدولة: إن قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها الاجتماعية سيؤدي إلى حصول الدولة جراء ذلك على مزايا تتلخص في ما يلي: ³

¹ - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 79-90.
² - Paul H. Dembinski, **Responsabilité sociale des PME – un retour du paternalisme**?, des 41es Journées romandes des arts et métiers, PME ET RESPONSABILITÉ SOCIALE, Champéry, 23 et 24 juin 2008, suisse. P: 5.

³ - طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص: 52.

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
- يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي منظمات الاعمال بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها متفرغة لها، وذلك لإزاحة بعض الأعباء الأخرى التي كانت على عاتقها.

أما بالنسبة للمجتمع: يمكن تلخيص ما تقدمه المسؤولية الاجتماعية في ما يلي:1

- زيادة التكافل الإجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع وفئاته؛
- زيادة العدالة الاجتماعية وتطور حالة الإستقرار الإجتماعي؛
- تقليل نسبة التلوث البيئي الحاصل والمؤثرة على صحة ورفاهية المجتمع؛
- تحسين نوعية حياة المجتمع من الناحية المادية والثقافية؛
- زيادة الوعي بأهمية الإندماج بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح؛
- تحسين التنمية من خلال زيادة الوعي والمسائلة، وهذا ما يساهم في الإستقرار السياسي؛
- زيادة الترابط الإجتماعي وتقليل الفساد المالي والإداري والسياسي، نتيجةً لإرتباط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الشفافية وتقليل السرية بالعمل.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 86.

تمهيد:

إن التطور الاقتصادي لأي دولة مرهون ومرتببط بمدى تطور إنتاجية المؤسسة، ومدى الاستخدام الأمثل و العقلاني للموارد البشرية ومن بين هذه المؤسسات ملبنة الساحل بمستغانم لإنتاج الحليب و مشتقاته GIPLAIT، التابعة للمركب الصناعي بالجزائر حسين داي و التي تلعب دورا بارزا في الاقتصاد الوطني، إذ تساهم بشكل كبير في مد الحاجيات على المستوى الولائي، شعارها "الحليب مهنة وهواية"، و لذلك يعتبر وجود مصلحة التسويق في هذه المؤسسة ضرورة حتمية نظرا لتعدد العمليات التي تقوم بها، كما أنها تعتبر أداة من الأدوات الرقابية في المؤسسة. ومن بين أهم المهام المخولة لمصلحة التسويق هي تقييم مدى كفاءة و فعالية نظام الرقابة الداخلية.

من خلال موضوع دراستنا الميدانية سنحاول في هذا الفصل ، التطرق إلى العناصر التالية في المؤسسة :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته GIPLAIT

المبحث الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة

المبحث الثالث: تقييم أداء المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب ومشتقاته (GIPLAIT)

للمؤسسة أهمية كبيرة لكونها تزود السكان بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي ألا وهي مادة الحليب ومشتقاته.

المطلب الأول: لمحة عن تاريخ إنشاء مركبات الحليب.

تعد مؤسسة ملبنة الساحل من أقدم المؤسسات التي تسعى دائما إلى تطوير منتجاتها وتحقيق الربح.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

بدأ إنشاء الحليب في الجزائر منذ الاستعمار، حيث تأسس على مستوى جهة الغرب مركب الحليب بوهران سنة 1954 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال قدر ب 900.000 دج وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420.000 لتر يوميا.

عرفت هذه المؤسسة عدة تغيرات حيث أنها سنة 1967 أصبحت تسميتها تعاونية الحليب بوهران، وفي سنة 1970 حلّ مكانها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته ONALAIT مرسوم رقم 81-354 الديوان الجهوي الغربي، وفي إعادة تركيب المؤسسات قُسم إلى ثلاث فروع وهي:

- OROLAIT الديوان الجهوي الغربي يضم الوحدات التالية:

- وحدات الإنتاج وهران.
- وحدات الإنتاج سيدي بلعباس.
- وحدات الإنتاج مستغانم.
- وحدات الإنتاج سعيدة.
- وحدات الإنتاج معسكر.
- وحدات الإنتاج تيارت.
- وحدات الإنتاج بشار.

- ORLAC الديوان الجهوي في الوسط ومقره بالجزائر العاصمة ويضم الوحدات التالية:

- وحدات الإنتاج ببدوواو.
- وحدات الإنتاج بذراع بن خدة.

- ORLAIT الديوان الجهوي الشرقي ويضم:

- وحدة إنتاج عنابة.
- وحدة إنتاج قسنطينة.
- وحدة إنتاج سوق أهراس.

الفصل التطبيقي: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الساحل لإنتاج الحليب و مشتقاته "مستغانم"

أما بالنسبة وحدة إنتاج مستغانم تعود نشأتها إلى سنة 1986 حيث كانت مجرد مشروع، أما الانطلاقة الفعلية فقد كانت سنة 1987 OROLAIT: Office Régional Du Lait وفي سنة 1997 اندمجت جميع الدواوين في إدارة واحدة تحت إسم المركب الصناعي لإنتاج الحليب و مشتقاته GIPLAIT الواقع مقره بحسين داي بالجزائر العاصمة ويسمى ONIL.

تعتبر مؤسسة ملبنة الساحل لولاية مستغانم، مؤسسة عمومية ذات أسهم من أهم المؤسسات على المستوى المحلي أو الجهوي للشمال الغربي الجزائري، وتعود أهمية المؤسسة لكونها تزود سكان المنطقة بإحدى أهم المواد ذات الاستهلاك اليومي الضروري والمتمثلة في مادة الحليب و مشتقاته، الواقعة بطريق لاصونيك بمستغانم وهي عبارة عن مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري، تمارس نشاطها في إطار قانوني متمثل في سجل تجاري، يقدر رأسمالها ب: 290480000 دج. حيث يبلغ عدد عمالها 125 عامل منهم 100 عامل دائمين و 25 عامل مؤقتين في إطار عقود ما قبل التشغيل للسنة الحالية. شعار المؤسسة: "الحليب مهنة و هواية"

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة.

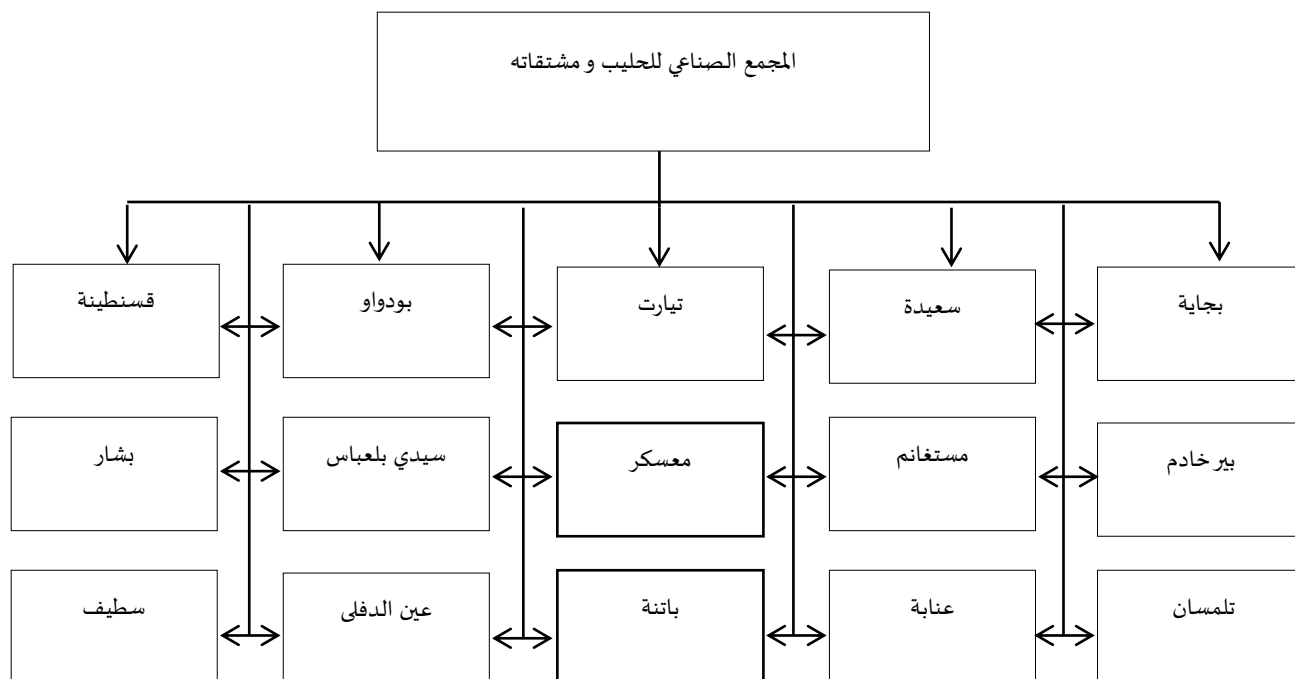
ملبنة الساحل بمستغانم تقوم بإنتاج وتسويق المنتوجات (الحليب المبستر، الرائب، اللبن، حليب البقرة، الزبدة)، ومن أهم أهدافها:

- تحقيق الأرباح قبل كل شيء مع ضمان الاستمرارية.
- تغطية السوق المحلية بمنتوج محلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
- القضاء على التبعية الإقتصادية.
- تلبية حاجيات المستهلكين.
- ضمان تسويق منتجات الوحدة والتي تتم عن طريق الخواص (أصحاب الشاحنات)، أو التي تتكفل بها الوحدة عن طريق الشاحنات المجهزة بأجهزة التبريد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة GIPLAIT

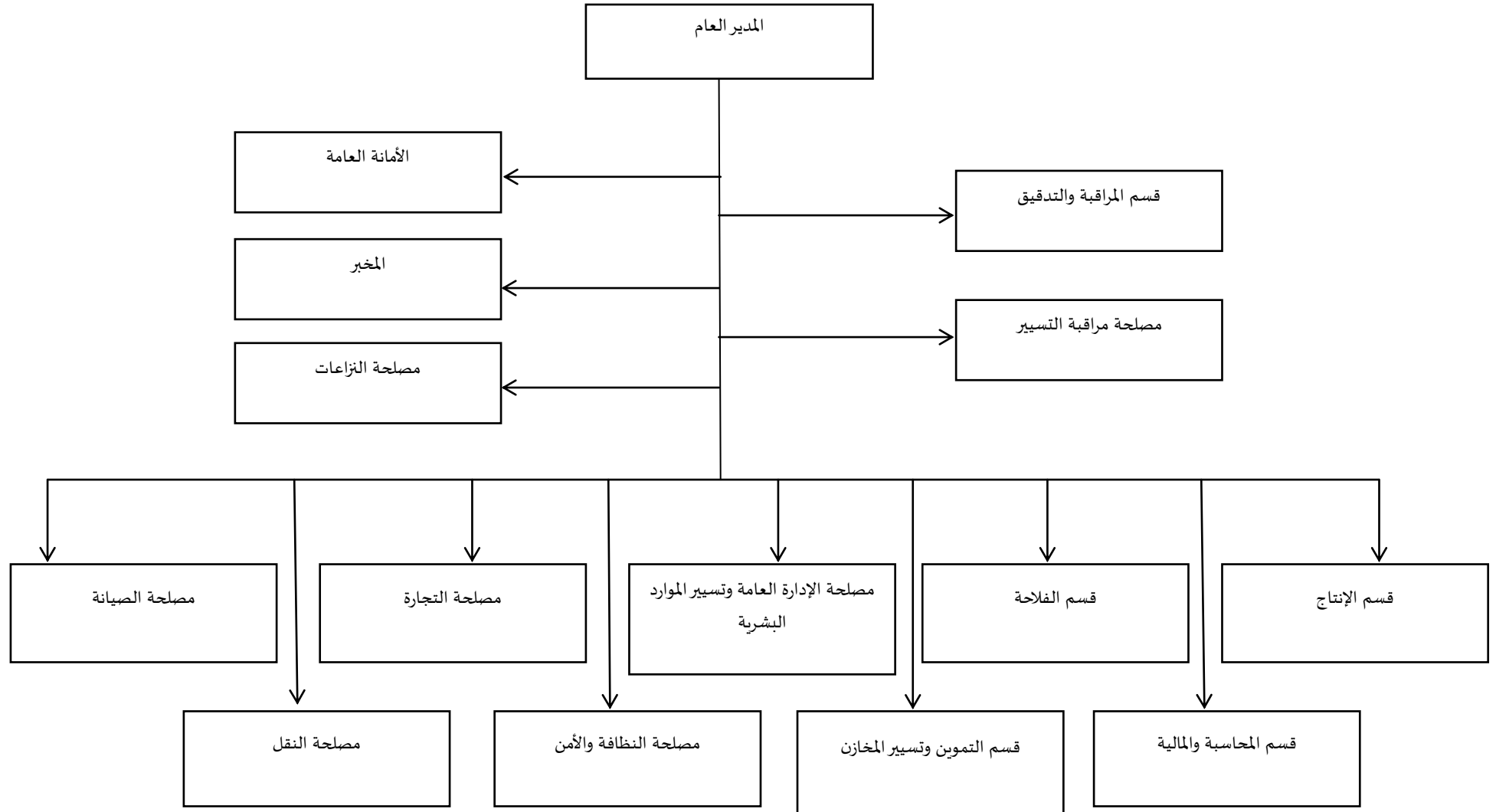
قبل أن نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، سنتطرق إلى الهيكل التنظيمي الذي يمثل فروع المؤسسة المركزية.

الشكل رقم (III-07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المركزية GIPLAT



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

الشكل رقم (III-08): الهيكل التنظيمي لوحدة الحليب ومشتقاته بمستغانم



المصدر: الوثائق الرسمية للمؤسسة

المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

بعد تناولنا للخلفية النظرية في الفصل الثاني الذي يتمحور حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نحاول في هذا المبحث دراسة تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة

المطلب الاول: واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

من خلال الدراسة الميدانية للمؤسسة و اطلعنا على بعض الوثائق ذات الصلة ونقاشها مع بعض الاطارات في المؤسسة، استنتجنا ان المؤسسة تسعى الى تحقيق الاداء الاجتماعي والبيئي من خلال التعامل الجيد والحوار مع مختلف اطراف المصالح، وفيما يلي سنحاول التطرق الى واقع المسؤولية الاجتماعية من خلال ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

البعد الاقتصادي: قصد تحقيق بعد المسؤولية الاجتماعية الاقتصادي والمتمثل اساسا في التركيز على هدف تعظيم الربح، وجب على الادارة اشباع رغبات اصحاب المصالح.

المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من اصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة، بوضع برامج استراتيجية واستثمارية على المديين المتوسط والطويل، كان اخر مخطط استثماري قيمته 38 دولار وهذا من اجل رفع الطاقة الانتاجية

العملاء: نظرا للمكانة الهامة التي يحتلها الزبون عند المؤسسة باعتباره عنصر ضمان استمرارية اية مؤسسة، حرصت ادارة المؤسسة باتباع استراتيجية تسويقية وتجارية من خلالها تضمن توزيع الحليب ومشتقاته.

الموردون: غالبية الموردون الذين تتعامل معهم المؤسسة هم الذين يقومون بتزويدها بالمواد الاولية من اجل مباشرة عملياتها الانتاجية ويتم اختيار المورد المناسب على اساس عنصرين اساسيين هما الجودة والسعر.

البعد البيئي: باعتبار البيئة الطبيعية طرف منهم من الاطراف ذات المصلحة ونظر لان انتاج الحليب ذات اثر كبير على البيئة الطبيعية، تسعى الادارة الى الحفاظ عليها من خلال القيام ببعض الاجراءات والتدابير اهمها:

محاولة الحد من كل اشكال التلوث وخاصة التلوث الهوائي والمائي، بالنسبة للتلوث الهوائي تستخدم الوحدة تقنية وهذا لتخليص الهواء من الغزات، كما تستخدم طريقة الترشيع والتي هي افضل طريقة للحصول على الهواء النقي. اما بالنسبة للتلوث المائي فتقوم الوحدة بتوجيه مجاري المياه الملوثة الى شبكة المعالجة لمياه صرف العمليات الصناعية.

كما تسعى ادارة المؤسسة للحد من النفايات الناتجة اثناء عمليات الانتاج او اثناء عملية التغليف باعتبارها مرحلة من مراحل الانتاج.

البعد الاجتماعي: تولي المؤسسة اهمية كبيرة للموارد البشرية اضافة الى اهتمامها بالمجتمع الذي تنشط فيه.

العمال: من اجل السير الحسن لنشاطها وقصد القيام بكل وظائفها ، توجد ادارة خاصة تقوم على شؤون الموارد البشرية، هذه الاخيرة تنتهج سياسة ادارية واضحة بمراقبة الموارد البشرية عن طريق لوحة قيادة خاصة بها بصفة شهرية، كما انه يوجد قانون داخلي يحدد الترتيبات العامة والنظام و الانضباط وتحديد اوقات العمل، كما يحتوي القانون الداخلي على الترتيبات العامة ولضمان صحة وسلامة عمالها نظرا للمخاطر الكثيرة التي قد يتعرض لها العامل في المؤسسة، اضافة الى محددات الانضباط في العمل والعقوبات الاجراءات التأديبية.

المجتمع المدني: اقامة العديد من الانشطة والمشاركة الفاعلة والدعم المتواصل من اجل تنميته.

مصلحة المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة شؤون العاملين خاصة الإدارية و الاجتماعية منها، حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف التكوين و التأهيل و التحفيز، الترقية و توزيع بطاقة الأجور، المكافآت و العطل و الوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمل.

مصلحة الرواتب:

مهمتها إعداد الشهري لرواتب المستخدمين.

مصلحة المنازعات: تقوم بالإشراف على مختلف القضايا و التعاملات القانونية للمؤسسة المتعاملين معها، و إما مع العمال.

المطلب الثاني: دراسة و تحليل الإستبيان الموجه لموظفي المؤسسة

قمنا بتقديم أسئلة عامة متعلقة بنظام الرقابة الداخلية موجه لفئة معينة من موظفي المؤسسة و تتمثل في استبيان يحتوي على صفحتين الأولى تخص المعلومات الشخصية و الصفحة الثانية كانت عبارة عن أسئلة عامة متعلقة بنظام الرقابة الداخلية الموالي، علما أنه تم توزيع 15 استبيان و تم استرجاع 10 استبانات فقط:

● المعلومات الشخصية: وهي الجنس، العمر و الخبرة و المتمثلة فيمايلي:

الجدول رقم (III-11): وصف عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد
ذكر	05
أنثى	05

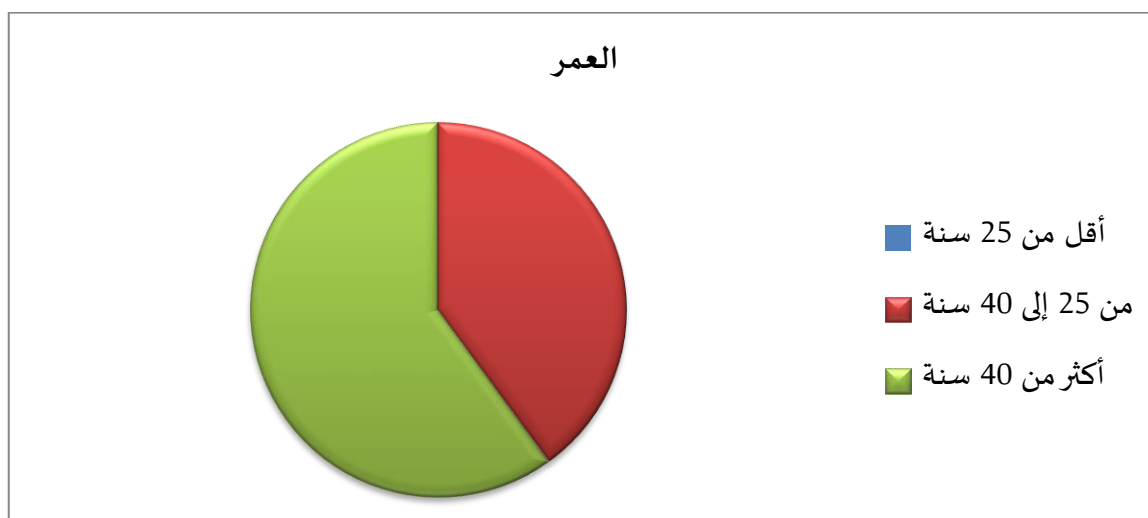
الشكل رقم (III-09): تمثيل عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم (III-12): وصف عينة الدراسة حسب العمر

العدد	العمر
0	أقل من 25 سنة
04	من 25 إلى 40 سنة
06	أكثر من 40 سنة

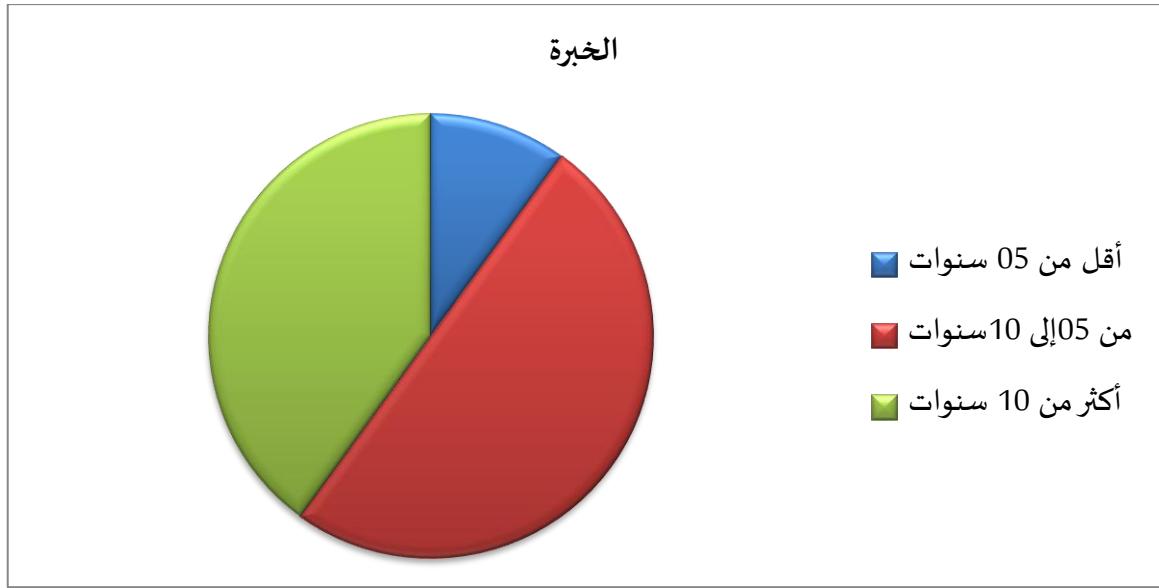
الشكل رقم (III-10): تمثيل عينة الدراسة حسب العمر



الجدول رقم (III-13): وصف عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد
أقل من 05 سنوات	01
من 05 إلى 10 سنوات	05
أكثر من 10 سنوات	04

الشكل رقم (III-11): تمثيل عينة الدراسة حسب الخبرة



من خلال المؤهلات الشخصية للعينة محل الدراسة في المؤسسة نلاحظ أن هناك موظفين إناث و ذكور أعمارهم من 25 سنة فأكثر ، أما بالنسبة للخبرة فأغلبيتهم يمتلكون الخبرة وهذا في صالح الدراسة لأن الخبرة قد تزيد من معرفة أفراد العينة للأسئلة الموجهة لهم حول نظام الرقابة الداخلية.

جدول رقم (III-14): أسئلة عامة حول المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية

الإجابة	السؤال	
لا	نعم	
	هل يوجد لدى المؤسسة نظام داخلي؟	01
	هل هناك نظام يضمن تحديد البدائل عند غياب الموظفين؟	02
	هل هناك نظام لقياس الأداء داخل المؤسسة؟	03
	هل يوجد لدى المؤسسة مسؤولية اجتماعية ؟	04
	هل يوجد لدى المؤسسة الميزة التنافسية ؟	05
	هل مسؤولية اجتماعية تغطي كافة نشاطات المؤسسة؟	06
	هل تقوم مسؤولية اجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية داخل المؤسسة ؟	07
	هل تتبع المؤسسة نظام الميزة التنافسية ؟	08
	هل يجري تسجيل المعاملات التجارية يوميا في السجلات؟	11
	هل يتم التعيين في الوظائف على ضوء الاختصاص الوظيفي بما يتلاءم من الإختصاص العلمي و الوظيفة؟	12
	هل توجد خطة واضحة لتدريب الموظفين؟	13
	هل توجد سجلات للسيطرة على المستندات المهمة في المؤسسة؟	14
	هل يتم الإلتزام بتوزيع نسخ المستندات على الأقسام ذات العلاقة؟	15
	هل يتم الإحتفاظ بأختام المؤسسة لدى جهة مختصة؟	16
	هل تم تعيين مفتش مالي في المؤسسة؟	17
	هل تقوم الجهة القطاعية بإجراء زيارة تفتيشية للمؤسسة؟	18
	هل تقوم الجهة الصحية بإجراء زيارة تفتيشية للمؤسسة؟	19

من أدوات تقييم نظام المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية هو الإستبيان يتم تصميمه للاستفسار عن أنظمة نظام داخلي. في العادة يتم تصميم هذه الاستفسارات بحيث تكون الإجابة عليه ب "نعم" أو "لا"، في حين تعني إجابة نعم على أن نظام الداخلي جيد و الإجابة ب "لا" بأن هناك ضعفا محتملا في النظام الداخلي في ذلك الجزء من النشاط.

و حسب الاستبانات المسترجعة فنلاحظ أن معظم الإجابات كانت ب "نعم" وهذا ما يدل على أنه يوجد نظام داخلي فعال و أن المسؤولية الاجتماعية قد نجحت في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة حيث أنها تستحق مكانها في المؤسسة عن كل جدارة و بالتالي وظيفة المسؤولية الاجتماعية استطاعت أن تؤثر إيجابيا على نظام الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة

من خلال الاستبانات الموزعة في المؤسسة و المقابلات الشخصية مع الموظفين و رؤساء الأقسام منهم المراجع الداخلي ، لاحظنا أن هناك نقاط قوة وضعف وهي كالتالي:

الفرع الأول: نقاط قوة المؤسسة

للمؤسسة نقاط قوة تتمثل فيما يلي:

- وجود نظام داخلي في المؤسسة
- المؤسسة تسعى إلى الحصول على شهادة iso بتحسين نوعية منتجاتها.
- تطور ملحوظ في رقم الأعمال من سنة لأخرى حسب جدول حساب النتائج.
- التطوير في منتجات المؤسسة فهي تسعى إلى إصدار منتج جديد في السوق "الياوورت"
- وجود رقابة على الموظفين من قبل أعوان الأمن عند الدخول و الخروج و ذلك لعدم الاختلاس و السرقة وخاصة على الشاحنات التي تنقل الحليب و مشتقاته
- وفرة الحليب مما يؤدي إل إشباع حاجيات كل المستهلكين.
- تهدف المؤسسة دائما إلى الحصول على الربح.
- قلة المنافسين.
- وجود موظفين يمتلكون الخبرة
- استخدام المؤسسة نظام التقييم المسبق للسجلات
- وجود برنامج ألي محاسبي مما يسهل على المحاسب عمله
- سعر الحليب ثابت (25 دج) بمأنه مدعم من طرف الدولة و بالتالي فهو مطلوب في السوق و يلقي رواجاً بإعتبار السعر الأولي (14 دج).

تمتلك المؤسسة نقاط قوة تجعلها تكتسح السوق، فيجب عليها تعزيزها للمحافظة على مكانتها.

الفرع الثاني نقاط ضعف المؤسسة

للمؤسسة نقاط ضعف تتمثل فيما يلي:

- قلة الإشهار
- وجود مراجع داخلي فقط بدون موظفين مساعدين.
- وجود المسؤولية الاجتماعية محدودة للمسؤولين فقط مما يصعب على رئيس قسم التجارة مهامه عند تحديد التكاليف و سعر البيع.
- حضور لجنة فجائية من الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة للمراقبة الكلية للمؤسسة خاصة بالنسبة للمخبر للتأكد من الكمية التي يتم صنع الحليب بها إذ كانت مطابقة تماما للمعايير وفي حالة وجود أي نقصان فهذا يرغم المؤسسة على دفع عقوبة مالية.

- تنقل المراجع الداخل من مصلحة لأخرى للحصول على المعلومات.

يجب على المؤسسة معالجة نقاط الضعف و ذلك بتدعيم قسم التجارة الداخلية بموظفين من أجل المراقبة اليومية لكل وظائف المؤسسة وبالتالي يكون نظام الرقابة فعال مما يؤدي إلى التسيير الجيد و يمكن أن تكون اقتراحات و أفكار عديدة تجعل المؤسسة تتطور و تُزود إنتاجها وبالتالي تحقق الانتعاش لاقتصاد الجزائر.

خلاصة:

تمكنت مؤسسة ملبنة الساحل بصلامندر من احتلال موقعا هاما داخل السوق الجزائرية للحليب ومشتقاته والذي يأتي من تثمين مجموع امكانياتها، قدراتها وكفاءتها الداخلية باتباع اساليب تسويقية تتماشى والمرحلة التي تعيشها البلاد من انفتاح للسوق وما صاحبه من تحولات وهي تسعى جاهدة لتعزيز هذا الموقع باكتساب ميزات تنافسية، تمكنها من البقاء في هذا الزخم التنافسي حيث يوجد ما يقارب 30 مؤسسة ما بين محلية، وطنية و اجنبية تنشط في هذا القطاع، هذه المنافسة الشديدة فرضت على الملينة القيام بابداع تكنولوجيا بشكل مستمر من اجل تحقيق اهدافها عن طريق ارضاء عملائها.

خاتمة عامة:

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال حقيقة نظرية وميدانية، أثبتتها دراسات طويلة استسقت أصولها من واقع المعاملات وتواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاضم وتمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية، وإلى العديد من المستويات الكلية وبالاخص الجزئية المعبر عنها بمنظمات الاعمال.

إن تعاضم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر، فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز منظمات الاعمال ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن منظمات الاعمال ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات والسلوكات المستجيبة اجتماعياً وبيئياً تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى الزبائن بسلمها وخدماتها.

كذلك أثبتت معظم الدراسات أن منظمات الاعمال إذا ما تبنت مقاربة المسؤولية الاجتماعية، ستساهم في تحقيق رفاهية المجتمع، وسيعزز لا محالة من سمعتها وعلامتها التجارية، كما أن ذلك سيني درجة الرضا لدى الأفراد العاملين لديها، وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح والاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية التي من شأنها أن تعزز وتضمن لها البقاء والإستمرارية.

كما تبين من خلال اهم الدراسات التي تم الإستعانة بها في هذه الدراسة ان المسؤولية الاجتماعية تقدم الكثير من الفوائد - علاوة عن المذكور سابقا- التي تعبر عن أهم المعايير والمؤشرات التي تجسد تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمنظمات الاعمال في إطار الضغوط التي تواجهها ومتطلبات المستجندات في بيئة الاعمال في الوقت الراهن، وهذا ما من شأنه أن يعزز ويضمن لها البقاء والإستمرارية.

ففي ظل البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، لم يعد نجاحها يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية. وهناك عدة دراسات تبين الارتباط المباشر بين السجل الاجتماعي للمؤسسة والميزة التنافسية. وتحتاج كافة المؤسسات إلى تطبيق أنظمة المواطنة الصالحة للمؤسسات. لأن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية سيكون له دورا كبيرا من الناحية التنافسية، فهناك من يؤكد أهمية الممارسات التجارية المسؤولة، ويمكن الاستدلال على ذلك بالمزايا المذكورة سابقا. وحتى تنجح منظمات الأعمال في تطبيق المسؤولية الاجتماعية يجب عليها أن تحترم ما يلي:

1. ضرورة إيمان المنظمة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة و يقين من قبل كل مسؤول فيها ابتداء من أصحاب الشركات، مروراً بمديريها التنفيذيين، انتهاء بالموظفين حول أهمية هذا الدور.
2. أن تقوم المنظمة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
3. أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة الشركات يتم متابعته من قبل رئيس الشركة، كما يتم متابعة الأنشطة التجارية، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها، تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها.
4. يمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق أرباحاً على المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي، ودعمت الأنشطة الاجتماعية فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه الشركات.
5. يمكن أن تكتسب منظمات الأعمال سمعة وتعزز من ميزتها التنافسية عندما تمارس وتدعم أنشطتها الاجتماعية، فقد أثبتت الدراسات زيادة الأرباح للشركات ذات الدور الاجتماعي بنسب أكثر من غيرها.
6. إن امتلاك المنظمات لموارد معينة غير الموارد المالية يجعل منها قادرة على تقديم إنجازات اجتماعية هائلة تدعم المجتمعات وترفع من شأنها.

الاستنتاجات:

في ختام هذه الدراسة التي تعرضت لموضوع سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية استخلصنا النتائج التالية:

- المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم يؤكد على أهمية أن تلعب المنظمة دوراً تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمنظمة ليست وحدة آلية و لا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.
- تشكل الموارد البشرية طرفاً مستفيدة من الأطراف الذين يجب أن تتوجه المنظمة إليهم ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، و لهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة.
- سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى إدارة الموارد البشرية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، و بالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المنظمة.

- هناك العديد من السياسات و البرامج التي يمكن أن تتوجه بها منظمات الأعمال لممارسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية و الثقافية والرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التطوعية، وأنشطة حماية البيئة، إصدار مدونات السلوك و أخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية و الأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة، تنوع الوسائل التحفيزية والمكافآت، العدل بين الجنسين في العمل، احترام حقوق المرأة في الوسط المهني وتشجيعها، تنظيم حفلات في مناسبات متنوعة للاحتفال و تكريم العاملين.
- تختلف سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية من منظمة أعمال لأخرى، فنجد أن هذه السياسات موجودة بكثرة و أكثر تميزا في المنظمات الكبيرة، في حين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يقتصر الأمر على الالتزام بالمسؤولية القانونية تجاه العاملين في المنظمات.
- و ترتبط أيضا الميزانية المخصصة لهذه البرامج بالأداء المالي للشركات، حيث أن البرامج المخصصة لتنمية و تطوير الموارد البشرية تحتاج إلى قدرات مالية كبيرة قد لا تتوفر لدى كل منظمات الأعمال.
- أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية في إطار الالتزام المسئول للمنظمة تندرج ضمن السياسات المتعلقة بالتدريب و التطوير، و لعل ما يبرر هذا التوجه، هو أن برامج التدريب و التكوين و التطوير تعتبر بمثابة استثمار بشري يعود نفعه على هذه المنظمات.

الاقتراحات:

في ما سبق تخلص الدراسة إلى مجموعة الاقتراحات والدروس المستفادة من تجارب المسؤولية الاجتماعية للشركات العالمية بشأن الدور الذي تستطيع كل من الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات الأعمال والشركات عابرة القارات الاضطلاع به لتشجيع مساهمة الشركات في برامج المسؤولية الاجتماعية:

أ/ دور الدولة :

- توفير مناخ ملائم لقيام الشركات بنشاطها ومواجهة تحديات المنافسة المحلية والعالمية؛
- إعطاء القدوة الحسنة للشركات من خلال الإفصاح والإعلان بشفافية عن سياسات الحكومة المختلفة وتوفير المعلومات وإتاحتها وتحسين نظم الحكومة في الهيئات والإدارات المختلفة وتشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص؛

- تشجيع الشركات على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح من خلال الحوافر الضرورية وامتيازات الخاصة بالمناقصات الحكومية لفترة محددة وربطها بتحقيق أهداف اجتماعية بعينها؛
- تنظيم حملات واسعة النطاق للترويج لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات خاصة الصغيرة والمتوسطة بأهمية هذه البرامج وأثرها على أرباح الشركات في المدى المتوسط والطويل؛
- ترتيب أولويات التنمية الاجتماعية التي يتعين على قطاع الأعمال استهدافها وتحديد أكفأ الطرق للتعامل معها؛
- رسم إستراتيجية متكاملة للمسؤولية الاجتماعية يتم بناء عليها تحديد الأولويات سيتم التعامل معها وأيضا المبادئ العامة التي يجب أن تلتزم بها الشركات عند تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد إطار زمني لتنفيذ هذه الإستراتيجية واختيار بعض المؤشرات التي تقيس مدى نجاح برامج الإستراتيجية في تحقيق الأهداف الموجودة منها؛
- تشجيع الشركات على الإفصاح والشفافية وعلى تبني معايير محددة بخصوص الإفصاح عن البيانات عبر المالية الخاصة ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

ب/ دور القطاع الخاص :

- يتعين على كل شركة أن تضمن الرسالة الخاصة بها سياستها في تحمل مسؤوليتها اتجاه مختلف أصحاب المصالح على النحو الذي يؤكد على حماية أصول الشركة واحترام حقوق أصحاب المصالح؛
- تبني الشركات سياسية واضحة للتنمية البشرية بحيث تنص على مشاركة العاملين بالشركات في إدارتها من خلال مراجعة الميزانيات السنوية وتحديد الأجور ومستوى الرعاية الصحية التي يتمتعون بها وأيضا التدريب الذي يحتاجون إليه؛
- تلتزم الشركات بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحديدها مجالس إدارات هذه الشركات ويقرها حملة الأسهم ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم الشركات بتطبيقها؛
- يتعين على الشركات أن تهتم بتلبية التزاماتها تجاه عملائها وأن تسعى جاهدة لتلبية رغباتهم وحماية حقوقهم ؛
- ضرورة مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء ممارسة الشركات لنشاطها الاقتصادي؛
- إعداد توجيهات استرشادية للمسؤولية الاجتماعية.

المقدمة

الخاتمة

الفصل الاول

المسؤولية الاجتماعية في تحقيق

الميزة التنافسية.

الفصل التطبيقي

دراسة حالة ملينة الساحل

GIPLAIT.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم عبد الحليم عبادة، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
2. حاتم محمد الشيشيني، أساسيات المراجعة، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
3. حامد طلبة محمد أبوهيبة، أصول المراجعة، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
4. خلف عبد الله الوردات، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن.
5. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، زهران للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.
6. شعيب شنوف، محاسبة مؤسسة طبقا للمعايير المحاسبية الدولية الجزء الأول، الجزائر، 2008.
7. عبد الفتاح الصحن، السيد سرايا، فتحي رزق السوافيري، الرقابة والمراجعة الداخلية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
8. علي خلف عبد الله، وليد ناجي الحياي، التحليل المالي للرقابة على الأداء، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2015.
9. عماد سعيد الزمر وآخرون، مقدمة في مبادئ وبرامج المراجعة، كلية التجارة، القاهرة، بدون سنة، ،
<http://www.mediafire.com/file/qvg1l0u5mdrglak>
10. فيصل محمود الشواوة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2013.
11. محمد التهامي طواهر، مسعود صديقي، المراجعة وتدقيق الحسابات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
12. محمد السيد سرايا، أصول وقواعد المراجعة والتدقيق الشامل، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007.
13. محمد بوتين، المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية إلى التطبيق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
14. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
15. نوال صالح بن عمارة، المراجعة والرقابة في المصارف الإسلامية، داروائل، الطبعة الأولى، الأردن.

16. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، وائل للشر، الطبعة الأولى، 2009.

الرسائل الجامعية:

1. صلحاي إلياس، مساهمة المراجعة الداخلية في تحسين الأداء المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، 2016.
<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/8057>
2. كافي محمد، لقواق خالد، مساهمة المراجعة الداخلية في تقييم نظام المعلومات المحاسبي، "رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة أكلي محمد أولحاج، 2015،
<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/2834>
3. مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، 2016،
<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/8060>
4. موساوي احمد عابد، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية، "مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر"، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة محمد خيضر، 2015،
<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/7108>

المجلات:

1. الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2010
<http://rcweb.luedld.net/rc7/16-16A0211954.pdf>
2. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد الأول، نوفمبر 2001،
<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf>
3. يحيى سعدي، لخضر أوصف، دور المراجعة الداخلية في تفعل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد الخامس، 2012،
<http://www.univ-eloued.dz/en/stock/com-ges-eco/pdf/dirasat5.pdf>

الملتقيات:

1. براق محمد، قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، ماي 2012،
<http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5523>
2. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شني، أثر تبني المسؤولية الإجتماعية على الأداء المالي للشركات، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، نوفمبر 2011،
<http://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/fr-FR>